國立臺灣師範大學大眾傳播所

碩士論文

Facebook 和臺灣新聞網站間的競合情形
—以聯合新聞網為例

Co-opetition between Facebook and News websites in Taiwan: A Case Study of United Daily News Group

指導教授：王維菁 博士

研究生：鄭婷文

中華民國一百零七年二月

謝辭

繁華落盡見真淳

撰寫論文的過程中，從理論耙梳到撰寫，真是經歷一番徹底的洗禮，終於這漫漫論文旅程要畫下句點了。

感謝維菁老師的指導，及給我當助理磨練的機會，

感謝口委的精闢點評，為我在論文迷宮中指點迷津，

感謝父母無條件的支持，

感謝協助我連絡受訪者的貴人，

感謝受訪者願意傾囊相授，讓我看到平常看不到的風景，

感謝所辦所給予大大小小的協助，

感謝大傳所同學的陪伴與指教，特別感謝書珊、紫琴、妮妮在我論文口試重大關卡的陪伴，讓我不孤單。

謝謝師大大傳所，下一段旅程要開啟了！

婷文

2018.02.23

摘要

隨著行動裝置的普及和閱聽眾獲取新聞的管道改變，改為多在 Facebook 上意外發現新聞，使社群媒體導流量攸關新聞網站生存，形成競合關係，兩者間相互控制與依賴的情形成為本研究探討的重點。

本研究先從文獻回顧，自台灣報社/原生新聞網站類別中觀察其社群策略，整理出接觸使用者的入口順序為 Facebook、新聞網站、app，此外，亦根據新聞網站在自家新聞網站與社群媒體經營比重分為三類：分別為較不仰賴社群的聯合新聞網，新聞網站與社群並重的蘋果日報，及以社群為主的 ETtoday 新聞雲，而在社群為新聞網站重要命脈的時代，聯合新聞網如何自處，成為本研究的研究個案。本研究主要焦點在前半段 Facebook 與新聞網站的競合情形，並透過數據蒐集主權、流量及內容形式三個面向加以分析，同時探討在行動流量成長的情況下，app 在 Facebook 與新聞網站競合外又能扮演的角色及發揮的功效為何。

本研究透過文獻整理，蒐集第三方公開流量相關資料，了解其在流量市場表現情形，並透過深度訪談同時輔以其它業界相關文獻了解實務界運作狀況，最後從所得到的資料中進一步釐清及試圖勾勒出新聞網站與 Facebook 背後的控制與依賴情形。

研究結果顯示，前半段的新聞網站與 Facebook 競合關係中，在數據蒐集主權上，當 Facebook 黏著度大，演算法又無法協助其提高曝光度，導致導流量下降，便間接影響聯合新聞網的數據蒐集完整性；在流量面向上，為能提高曝光度，汲汲跟隨 Facebook 演算法的調整，即便對不導流回自家新聞網的 Instant Articles 也願意一試，可見為此重要的「救命符」只好順從，處處受到控制；至於內容形式，則是同樣為了曝光度而高度依賴 Facebook 科技，亦產製更多影音內容，對於新聞產業的內容產製產生深遠影響。由於聯合新聞網較不仰賴社群，因此，與 Facebook 的競合多半是為了接觸年輕族群的入口，社群導流比例也不高，主要重心是放在新聞網站的經營，並將使用者帶向流量貢獻度最高的 app，app 使用者代表層層過濾後的 VIP，是透過與 Facebook 競合後帶來的目標閱聽眾。

關鍵字：聯合新聞網、競合、通路控制、資源依賴

論文目次

第一章 緒論.....1
第一節 研究背景—新聞媒體與 **Facebook** 的流量及廣告競合..... **1**
第二節 研究動機..... **5**
第二章 文獻探討.....9
第一節 各新聞網站概況 **9**
第二節 **Facebook** 與新聞網站在閱聽眾市場與廣告市場的競合.....**16**
第三節 **Facebook** 通路控制力及新聞網站的資源依賴.....**21**
第三節 **APP** 與行動策略.....**31**
第四節 新聞網站與其他媒介的競合發展 **33**
第三章 研究方法.....46
第一節 研究問題與目的 **46**
第二節 研究方法.....**47**
第三章 研究方法.....52
第一節 流量市場及廣告市場.....**52**
第二節 通路控制力及新聞網站的依賴情形.....**65**
第三節 **APP** 與行動策略.....**84**
第三章 研究方法.....89
第一節 研究發現.....**89**
第二節 研究結論.....**94**
參考文獻.....98
附錄.....105

第一章 緒論

第一節　研究背景─新聞媒體與 Facebook 的流量及廣告競合

隨著資訊獲取管道的改變及行動裝置普及，線上新聞消費模式跟著改變，現今使用者傾向從社交網站獲取新聞，讓新聞媒體高度依賴 Facebook 導流量，紛紛將新聞張貼在 Facebook 粉絲專頁，再透過連結將流量導回原新聞網站，使得造訪新聞首頁的訪客量降低，使用者忠誠度下降，而高度依賴導流量的同時，亦得臣服於 Facebook 的各項機制，新聞媒體必須在 Facebook 演算法的運作下爭奪動態消息的曝光率，如在動態消息播放原生廣告（贊助廣告）以獲得優先曝光的機會；但相對於 Facebook 而言，則希望將流量鎖在自家平台中，並透過不定時修改演算法，讓特定內容有較佳曝光度，或經由 Instant Articles 的創建，讓使用者閱讀新聞時不需再點擊連結至外部新聞出版商的原生網站，以減少流量外流到其他網站，使新聞媒體網站和 Facebook 在流量上形成競爭又合作的關係。

此外，Facebook 和新聞出版商在廣告市場也處於競爭狀態，隨著行動裝置的普及更帶動行動流量的成長，使行動廣告營收有顯著成長，但數位廣告營收的分配卻極度不均，由 Google、Facebook 等科技公司所掌握，不過，Facebook 為因應行動流量及行動廣告長，加上自身掌握使用者資訊的優勢，於 2014 年成立行動廣告聯播網 Facebook Audience Network（FAN），使原先在數位廣告市場相競爭的 Facebook 與新聞媒體也可建立合作關係，FAN 將行動廣告展示觸角伸向行動 APP 大量成長的第三方平台，透過 Facebook 龐大的使用者資訊，有效媒合廣告主與新聞媒體出版商在行動網頁及第三方平台中廣告展示空間的供給與需求。以下將分別敘述兩者間在流量上及廣告上的競合。以下將分述新聞網站所面對流量及廣告的競合背景。

（一）流量競合

過去傳統報紙受到網路衝擊，為求生存，解決報紙發行量下跌的問題而轉型至數位，並在利潤壓力下，促使報業管理者轉向運用市場策略，採用新科技，找出讀者興趣，以維持報紙競爭優勢（Underwood & Stamm,1992；轉引自蘇蘅、牛

隆光、黃美燕、趙曉南，2000），同時在實體出版衰落的背景下，傳統新聞出版商紛紛跟隨潮流轉而耕耘數位平台內容，造就網路新聞媒體的興起，創造高線上新聞網站整體造訪率，甚至在 2003 年 11 月到 2004 年 3 月間，曾突破 8 成以上（蔡卓芳，2004；創市際 ARO 網路測量研究），讓新聞資訊能以更多媒介形式呈現，也分擔因網路興起所造成的既有媒體市場、廣告、閱聽眾被瓜分的風險（蔡卓芳，2004）。而基於經濟考量，因入口網站具備通路的優勢，能爭取曝光、換取廣告版位、增加連結回自家新聞網站的機會，使新聞網站多與入口網站合作，入口網站不自行生產內容，而是匯集各種網站的新聞，將新聞放在高流量的首頁，替平面媒體和廣電媒體帶來整合效益，也增加新的廣告營收來源（蘇蘅，2010；林詩玟，2012），形成了新聞網與入口網站的競合關係。

網路新聞模組化的性質，產製出網路上多元內容，形成的資訊過剩現象（information oversupply），有賴科技公司業者扮演資訊中介角色，進行過濾、篩選、排序，以利組織及傳佈線上資訊，結合供需雙方需求，讓科技公司有了進入線上新聞市場的機會，透過演算法及社群互動機制訊息的組織及篩選，外加其獲利模式和新聞網站同為廣告，及掌握使用者資訊的有利行銷資源，提供更優質的使用者體驗，讓使用者的線上新聞消費模式有所改變，許多研究指出網路閱聽人越來越常經由搜尋引擎、內容聚合網站或社交網絡獲取網路內容，造訪新聞首頁的訪客量下降，意謂使用者忠誠度下降，傾向較複雜的網站導航形式（navigation practices），使新聞消費模式轉為透過隨機、社群互動或個人裝置以獲取新聞（Smyrnaios, 2012）。

隨著線上觀看新聞的閱聽人增加及新聞消費模式改變，且觀看新聞管道逐漸從過去的新聞網站慢慢轉移到社群媒體、行動 app 等，使新聞出版商得深耕這些平台，提高在這些平台的曝光率（2016 state of the news，2016），以利將流量導回自家新聞網站，使新聞網站轉為和社群平台形成競合關係，開啟第二波新聞網站和社群媒體的媒介內競合。

根據 2016 年 Pew Research Center 調查，數位平台（38%）僅次於電視（57%）成為美國成人第二大獲取新聞來源，其中包含新聞網站或 APP（28%）及社群網

站（18%）；在社交媒體上獲取新聞的使用者中，64%只透過一個網站獲得，絕大部分都是經由 Facebook，且 Facebook 使用者在該平台獲取新聞的比例成長快速，從 2013 年 47%成長至 2016 年的 66%；新聞出版商亦高度依賴 Facebook 導流量連結回網站，Parse.ly 便指出，新聞媒體有超過 40%推薦流量是來自 Facebook（天下，2016.06.30）。

在台灣，社群媒體同樣成為閱聽人主要觀看新聞資訊的管道，且尤其依賴 Facebook。創世紀（2016）針對新聞資訊網站與閱聽人使用概況進行調查，發現閱聽人獲取數位新聞資訊的管道為「新聞頻道網站（包含入口網站/ 電視台）」（72.5%）及「新聞網站」（70.1%）瀏覽新聞資訊；其次則是透過「社群網站」（57.4%），其中又以年齡在 20-34 歲的網友人數居多。意謂不論在獲利或新聞產製，新聞出版商都不再握有絕對主導權。

而新聞媒體網站對 Facebook 的依賴，讓 Facebook 演算法及所提供相關技術或導入服務機制對於媒體網站流量的升跌產生顯著影響。根據 SocialFlow，一發行機構用來張貼報導到 Facebook 和其他社群媒體平台，指出，2015 年第 4 季到 2016 年 1 月，媒體業者的成績非常出色，但隨著 Facebook 修改演算法後，各媒體在 Facebook 上發表的報導觸及率降低，2016 年 5 月的觸及人數平均為 6.8 萬，遠低於 1 月的 11.7 萬，不過，因各發行機構的貼文數在同一期間內皆增加，使貼文的總觸及人數跌幅較為和緩，1 月時為 420 億，5 月時降至 370 億（Inside，2016.06.09）。Facebook 演算法的更改讓媒體深受社群媒體所控制，對此，《紐時》認為，讀者不再訪問新聞網站是媒體普遍的焦慮，Facebook 控制使用者經驗、擁有大部分營收和使用者資料讓新聞出版商對其抱持懷疑態度（天下，2016.06.30）。

（二）廣告競合

新聞媒體網站的流量來源除了桌機網站外，隨著行動裝置的普及，閱聽人跨裝置使用的情形更普遍，如 33% Facebook 的新聞使用者同時也會透過新聞網站及 APP 取得新聞資訊（2016 state of the news，2016），也因此帶動了行動網頁或 App 等行動流量的大幅成長。在台灣亦呈現類似情形，依據創市際市場研究，近

三年多數使用者仍是透過「電視」及「電腦」觀看新聞資訊，透過「行動裝置」獲取新聞資訊的比率今年雖持平，但仍較 2014 年上升 10.5%；反之，透過「電腦」取得的比率則逐年下降（創市際雙週刊第 59 期，2016.03.15）。

行動流量的大幅成長同時反映在行動廣告營收的成長。根據 eMarketer，2015 年整體廣告支出共 1830 億美元，其中數位廣告支出達 596 億美元，包含搜尋引擎、社群媒體、新聞或其他網站，佔所有廣告支出的 33%。相較於 2014 年，數位廣告支出年成長率達 20%，年成長率高於前三年，在數位廣告支出中，行動廣告支出佔 53%，達 316 億美元，桌機廣告支出 280 億美元。2015 年美國行動廣告支出首度超越桌機廣告支出，影音廣告持續成長，雖然仍低於橫幅（banner）廣告支出，但兩者間差距持續縮小。

然而，數位廣告營收的分配卻極度不均。根據 Pew research center 調查報告，2015 年數位廣告營收為 385 億美元，類型又可分為數位展示型廣告及行動展示廣告，其中數位展示型廣告營收約 157 億美元分別由 Facebook（30%）、Google（16%）、Yahoo（5%）、Twitter（5%）、Verizon（4%）這五大公司所創造，至於新聞網站等內容出版商、廣告聯播網等網路事業體及其他社群媒體所共同創造 110 億（41%）數位展示型廣告營收；而行動展示廣告營收則是由 Facebook（38%）、Google（9%）、Twitter（7%）、Pandora（5%）、Yahoo（2%）五大公司掌握，佔所有行動廣告營收的 61%。從數位廣告營收分配情形可得知，Facebook 取代 Google 成為數位廣告的最大贏家，且又高度倚賴行動廣告創造營收，高達 77% 的 Facebook 數位廣告營收來自行動廣告。

數位廣告的蓬勃發展並未帶動新聞出版商的獲利情形，獲利依然不穩定，不僅數位廣告營收大多落入 Facebook 之手，數位新聞網站只能和 Facebook 進行不對等競爭，也因為越來越多使用者採用阻擋廣告的相關技術，影響其數位商業模式。儘管許多高流量的數位新聞新創網站透過數位展示及原生廣告，還有創業資金或傳統大型媒體聯播網公司資金的挹注，年年創造高營收，如 Buzzfeed、Business Insider，但一些主要數位新聞出版商開始於 2015 年底起紛紛調整內容策略，並在內部結構與相關新聞從業人員跟著進行改革，成為數位新聞媒體狀態的

重要指標，如 Mashable 於 2016 年將重心轉移到娛樂影音，將不相關的政治評論進行裁員；Gawker 在 2015 年重新將自身定位為政治網站，並裁撤政治議題外的人員（2016 state of the news，2016）。至於中小型地方新聞網站的數位廣告營收更能反映獲利不對稱情形，雖大部分網站營收增加，但只有近半數網站有獲利，且相較其他媒體，地方數位新聞出版商所創造營收較低，觸達率也低，且高度依賴地方數位展示廣告作為營收（2016 state of the news，2016）。

Facebook 為因應行動流量及行動廣告的成長，於 2014 年成立行動廣告聯播網 Audience Network，將行動廣告展示觸角伸向行動 App 大量成長的第三方平台，使原本在廣告市場相競爭的 Facebook 及新聞媒體也可建立合作關係。

綜上所述，以廣告為營收來源的新聞出版商，為爭取廣告收入，各新聞媒體皆致力於提升網站流量，而掌握新科技與技術的科技公司因較能理解使用者需求，提供較好使用者體驗，往往能協助新聞網站創造高流量，使新聞媒體網站對科技公司高度依賴，然因須共同爭奪相同廣告市場，使新聞網站與科技公司不斷形成媒介內的競合關係。

第二節 研究動機

Facebook 對新舊媒體具強大魅力，因其不只帶來巨大流量與觸及，更能精準接觸目標受眾，也因此新聞媒體深受 Facebook 演算法及其服務機制限制，任其決定網站流量高低的命運。現今所有的導流流量中，來自 Facebook 的有 40%，35%來自 Google。兩者合計貢獻給新聞與娛樂媒體 75%的流量；相較 2012 年，Google 導流量佔 40%，Facebook 佔 12%，兩者合計導流量佔 52%（PoliticoMedia，2016.07.11），Google 的流量成長漸趨停滯，而 Facebook 雖然成長略為趨緩，但仍在繼續增加，且 Google 與 Facebook 合計導流量比例增加迅速，顯示新聞出版商對導流量的倚賴越來越高。

過去華爾街日報、華盛頓郵報和英國衛報也曾參與 Facebook 推出的新機制「Social Readers」，期待能帶來更多流量，雖然一開始期待甚高，但很快便落入失望深淵，最後以慘敗收場（rocket café，2016.09.15）。至於失敗的原因可簡單

歸納如下：對使用者而言，因介面設計不良及自動分享的功能（frictionless sharing），產生負面使用者體驗；對新聞出版商而言，廣告獲利幾乎落入 Facebook 手中，新聞出版商難以從中獲利，且 Facebook 等社群媒體較容易達成客戶關係管理（CRM）等目標，但對提升投資報酬率（ROI）則相對困難（Digiday，2012.12.21）。

在新聞媒體對導流量依賴度日高的情形下，數位原生媒體如 Buzzfeed、半島或 NowThis 採取完全擁抱社群策略，高度依賴 Facebook，任由 Facebook 視自身利益進行主宰，一些傳統媒體亦積極在 Facebook 上耕耘，如東森新聞便主攻影音內容，把資源完全投資在社群平台上所需要的資訊、數據和新聞人才，把自己與 Facebook 平台綑綁在一起（Inside，2016.05.16）。不過，Facebook 本質是進行群我連接的社群服務，新聞內容要和用戶朋友貼文競爭在動態時報上曝光的機會，造就了新聞成為豐富使用者內容，隨時得因 Facebook 基於使用者興趣調整演算法而影響曝光的命運。事實上，Facebook 只讓極少的新聞內容登上用戶的塗鴉牆。即使在 Facebook 調整演算法之前，也只有不到 15%的新聞內容能出現在用戶面前（rocket café，2016.09.15），但媒體往往被用戶每天在 Facebook 上花費 50 分鐘的數據所影響

因此，當 2015 年 5 月，Facebook 又推出新聞產品 Instant articles 和現場直播，強調願意和出版商協調，多做讓步，期能為媒體帶來更多觸及量，實為一重要觀察時機，在導流量依賴度高的今日，從過去 Social Readers 的失敗，到現今致力於提升使用者經驗的 Instant Articles，對出版商流量及廣告營收分配的變化。

新聞媒體在與 Facebook 流量競合下，網站流量有所漲跌，然隨著行動裝置的普及使行動流量快速上升，帶動行動廣告快速成長，Facebook 順勢進攻行動廣告市場，成立 Facebook Audience Network（FAN），使原本在廣告市場相競爭的 Facebook 及新聞媒體也可建立合作關係。雖然行動流量的增長帶動行動廣告支出的成長，也使行動廣告支出首度超越桌機網頁廣告的支出，但行動廣告支出的成長卻與行動流量的成長不成比例。讀者透過行動裝置造訪新聞網站的時間，在 2014 年增加 40%，然而提高的網站閱覽量，卻未替新聞出版商帶來相對應的收入，形成「行動鴻溝」（mobile gap）現象。如《紐約時報》超過一半的數位產

品造訪量來自行動裝置，然而這些裝置帶來的收入，卻只在 2015 年第二季的數位廣告營收中佔 15%（新媒體世代，2015.09.02）。

而行動流量與行動廣告支出成長比例落差所形成的行動鴻溝現象也同樣出現在其他類型的數位媒體上。據 eMarketer 數據，2014 年，美國用戶每天將 47.2%的時間花費在數位媒體上，但僅有 30.5%的廣告支出流向數位媒體，而排除 Facebook 的社交媒體，約占美國人 11.9%的使用時間，也只分到了 3.9%的廣告支出。然而，在 Facebook 上的情形卻截然不同：美國成年人平均每日在 Facebook 上花費的時間約 21 分鐘，佔每日所有社交媒體總使用時間的三分之一，且只佔其每日所有數位媒體（PC 和行動終端）總使用時間的 6%，但卻有約 10%的美國數位廣告支出流向了 Facebook。

儘管美國成年人使用 Facebook 時間上升，但佔每日所有社交媒體總使用時間比例卻漸漸下降，顯示用戶不似先前依賴 Facebook，但 Facebook 上的廣告收入卻有增無減，2014 年以前行動廣告的收入還微乎其微，到了 2014 年便已占到 Facebook 整體廣告收入的 62%。這與行動端的紅利釋放有關，Facebook 所成立的廣告聯播網 FAN，將行動廣告展示觸角伸向行動 App 大量成長的第三方平台，使得行動端廣告中，有很大一部分是 app 下載類廣告（App install ads）。

這樣的情形意味著因應行動量的上升而成立的 Facebook 廣告聯播網 FAN 受到廣告主青睞，拆帳機制使 Facebook 能同時分一杯羹，使廣告支出流向 Facebook，而數位出版商則過度信任 Facebook 機制，積極提升導流量之餘，卻未能轉換為實質廣告收入，形成行動鴻溝現象，代表數位廣告收入的不對等分配，實為值得注意的現象。

綜上所述，新聞出版商與 Facebook 在流量及廣告競合的背景下，高度依賴 Facebook 導流量，但同時又因演算法因素而影響曝光率及導流量，過去 SocialReaders 曾為新聞網站帶來龐大流量，但對使用者不友善，也無法讓新聞出版商獲利，終究以失敗收場，而現今 Instant Articles 的推出會對台灣新聞網站流量及廣告營收產生何種影響；另外，行動流量的竄起，雖帶動行動廣告快速成長，但近兩年成長趨緩，也未帶來相對應的廣告收入，所產生行動鴻溝現象，台灣新

聞網站業者的態度及因應策略，成為本研究重要的研究動機。

新聞網站與 Facebook 的競合關係當中，Facebook 屬於集工具、技術及傳播管道於一身的資訊中介業者，能有效接觸更廣大的閱聽眾，而新聞線上出版商則有賴和 Facebook 合作，利用其資源提供更好的使用者體驗，擴增閱聽眾，且 Facebook 因掌握使用者資訊而發展的廣告網絡 Audience Network，又可協助新聞網站進行精準行銷，但兩者卻同時在流量及廣告市場相競爭。當線上新聞出版商不斷面臨科技創新的過程中，從過去的入口網站，到現在的資訊中介網站或社群媒體，尤其是 Facebook，兩者間的競合情形、對新聞網站流量、行動流量產生的影響、流量是否能轉換成廣告收入，特別是 Instant Articles 的推出能否帶來顯著改善，及新聞網站業者的因應策略，還有新聞網站與 Facebook 在廣告上的競爭能否隨 Facebook 所推出廣告聯播網 Audience Network 改善行動鴻溝現象，皆成為本研究欲探討議題。

第二章 文獻探討

第一節 各新聞網站概況

創市際（2016）將新聞資訊類網站區分為「入口網站新聞頻道」、「報社/ 原生新聞網站」、「電視台官網新聞頻道」與「獨立新聞媒體」四大類，其中的「報社/ 原生新聞網站」類包含連中時、自由、聯合、蘋果、ETtoday等新聞網站，本研究選擇以此類來了解現今新聞網站在社群媒體、自金新聞網站經營、相關行動策略的經營情況。由於尋找新聞網站相關流量成長趨勢及經營策略不易，本研究採用何國華研究員於2014年針對前述五家新聞媒體就轉型趨力及相關經營策略的研究，整理出和流量爭取相關，且涉及社群、新聞網站、app經營部分。

一、中時電子報

（一）社群媒體策略

對中時電子報而言，社群媒體連結對增加流量至關重要，中時電子報每10萬次的點擊數中，有6萬次來自社群媒體，因此對網頁、網站、APP等都必須有一系列規劃。全球最熱門的社群媒體都有投入經營，包括Twitter、Google Plus、Pinterest、Instagram等，微信、微博亦如是，也要求要用年輕人得語言溝通，吸引點閱量。

（二）新聞網站經營

中時電子報體認到新聞網站與合作單位皆可共同導流量，提出「小是新的大」概念，指出現行新創網站難以再創高點閱率，應將小的聚集成大的，充分利用媒體資源。在網路世界中，使用者回應是關鍵，要呈現不同觀點、不同專家的對話互動，才能增加網路黏著度，產生流量。因此，在內容生產上，除原生新聞，更邀請優質媒體加入，廣邀影評人、美食家等部落客共同協力。此外，更透過串媒體，深入滲透到每一種載具，將集團所有媒體廣告一起連賣，互相導流，以影劇即時新聞為例，版面以大圖呈現，與新聞頁面串在一起，整體點擊率才能持續上升。

（三）APP 經營

中時電子報於2014年8月流量統計指出，桌機流量占39.99%，行動流量占60%，認為台灣新聞網發展，行動端以領先桌機，電子報必須主動將內容推播給使用者，再透過APP連網回來，增加點擊數，建立以使用者為中心的APP機制。

二、自由電子報

（一）社群媒體策略

自由電子報的流量表現向來不亮眼，過去在新聞連結上做得並不理想，根據數據顯示，其他電子報每位使用者造訪新聞網站可瀏覽4頁才離開，但自由電子報卻只有1.5頁，都是靠自由時報原有讀者群，缺乏新進者，必須努力接觸並導引新進使用者。自由電子報社群開始蓬勃發展的時間點是2014年318學運結束後，在Facebook強大導流威力下，不僅頁面瀏覽次數加倍成長，自由電子報的臉書粉絲團人數也從2014年以前4萬人左右，到318學運期間粉絲人數每天都是4000-6000人快速增加，學運結束後，自由電子報粉絲人數便和聯合新聞網數據差不多，約莫 13、14萬人左右，和中時電子報的17、18萬粉絲人數亦相去不遠，且這批學運期間開發出來的使用者，對自由電子報的黏著度相當高，與小編互動也很密切。

三、聯合報

（一）重新思考社群策略

聯合報面臨內容精緻卻無法吸引使用者，與紐約時報面臨相同問題，導致網站點閱率不足，社交媒體導流量也不夠。2014年318學運後行動收視和社群導入流量大增，35歲以上使用者也急速增加，聯合新聞網認為是一利基，顯示社群媒體不只年輕人的專利，社群與行動確實是市場導向的趨勢。

（二）新聞網站及其他多元平台經營秉持質報及創新精神

聯合報整合既有資料庫，多年來持續進行新平台開發、數位內容投資及不同載體的創新服務。以隨時隨地提供精準優質內容服務為目標，以提供質報、高品質影音和匯流內容進行市場區隔。

四、蘋果日報、壹週刊

（一）善用社群媒體—靈活運用 Youtube 和 Facebook

壹週刊在尚屬壹集團時期，過去曾新增推播功能，設計上講求好用，方便點擊，網站重點放在產生url轉傳效果，以擴大影響力，除網站本身，亦靈活運用Youtube和Facebook。Youtube頻道上有壹週刊的所有內容，使用者基礎強大，以搜尋為主，又可拆分利潤，且本身又為社群網站，透過Youtube可發揮擴散效果，妥善利用Youtube的互動和直播功能，從2014年318學運起透過Youtube產生高流量，開始衝刺Youtube訂閱數。另外，壹週刊也體認到Facebook重要性日增，壹週刊粉絲人數從2013年7月的7萬人，成長到2014年7月的65萬7千人，成長近10倍，帶來許多廣告客戶。

（二）新聞網站經營—廢文防守策略，新聞要更專業

蘋果日報網站透過即時新聞衝高點擊率和廣告量，同時強調廢文對蘋果日報所具有的防守價值和意義。蘋果日報將即時新聞視為採訪筆記，一天下來可累積5000~6000則，下午開始彙整後濃縮，成為第二天紙媒內容，透過內容和版面加值，使讀者願意購買。蘋果日報更採取網路搶先發布獨家新聞及多元報導策略策略，獨家新聞取代傳統隔日見報，將相關報導透過關鍵字串連，不要求制式發稿，以新聞重要性決定，若遇重大新聞就持續發稿，不流於零碎化。至於多元報導則是即時新聞內容須廣泛，廢文，新奇獵豔均不放過，使其他網站來不及抄，流量成長自然也不如蘋果。廢文對蘋果的防守意義，若少了這道防線便是將廢文市場拱手讓給別人，且蘋果每天即時新聞影音量超過百則，並在借助動新聞、壹傳媒過去電視新聞製作經驗，影片點閱率相當高。

五、ETtoday

（一）善用社群媒體，快速發稿發揮影響力

社群長期以來都是ETtoday東森新聞雲最重要的資源與優勢，所經營的Facebook粉絲團共有23個，2014年ETtoday新聞雲主粉絲專頁粉絲人數為82萬，蘋果180萬，但其互動人數為120萬，但到了2015年已逾100萬粉絲數，總共23個粉絲專頁合計共326萬粉絲，Google+與微博也有80萬粉絲，成為社群互動率最高、

使用臉書粉絲團導流最成功的網路媒體之一。

ETtoday同樣曾受惠於Facebook演算法，2013年11月Facebook的演算法調整，對內容網站有利，各新聞網站雨露均霑，全體受惠，2014年2月，Facebook再次調整演算法，ETtoday便受到相當的衝擊，因應做法是增加內容供應，提供符合使用者需求的內容。

（二）影音及 APP

影音及APP為ETtoday發展利器之一，行動優先成為其重要策略，透過影音與行動的結合，搶攻行動流量，使得APP下載及活躍人數快速成長。

從前述各新聞媒體的策略可發現，媒體對社群媒體的導流量重視程度皆高，各社交平台都有耕耘，尤其是2014年318學運後，各媒體的Facebook粉絲團基本上都有不錯的表現，粉絲人數快速成長，顯見社群媒體特別是Facebook是連結新聞網站的重要入口之一。且各新聞網站也正視即時新聞的重要性，並透過一次次的重大事件提升網站流量，也希望能促進在社群網站的傳佈，增加新聞網站流量，提升網站黏著度。

此外，有感於行動流量的快速增長，新聞媒體亦開始著重跨平台行動策略的經營，也將戰線延伸到APP平台。

新聞媒體為接觸更多閱聽眾，除自身新聞網站外，將接觸管道觸角延伸到Facebook及app平台上，使用者在Facebook多為意外發現的方式獲取新聞，而app的使用者則為重度及忠誠讀者，對新聞網站有較高黏著度，瀏覽頁面也較多，因此，對新聞媒體而言，希望接觸閱聽眾的管道導引依序為：Facebook、新聞網站及app，透過Facebook使用者隨性瀏覽新聞或以同溫層互動的方式獲取新聞，進而有機會點選連結進入新聞網站瀏覽，進入網站瀏覽的使用者有機會發展成忠實的讀者，識別新聞媒體的品牌，增加瀏覽頁數及停留時間，而在這群閱聽眾當中，

有機會發展成死忠的鐵粉，願意下載app，接受新聞推播，此平台的使用者黏著度最高，停留時間與瀏覽頁面皆最多，新聞媒體在增加網站流量之餘，亦積極將使用者導向app，希望能更有效的「鎖住」流量。

另一方面，新聞網站可分為桌機網站及行動版網頁，隨著行動載具的興起行動流量大增，新聞媒體業者對於行動頁面的新聞產品越發重視，而行動版網頁和app兩者形成行動策略的重點項目。

依據SimilarWeb每月針對桌機版網頁及行動版網頁所進行調查，將各新聞網站的流量來源進行的分類與統計，可初步了解新聞業者在社群媒體與自家新聞網站的經營重心。在台灣四大報及ETtoday五家新聞媒體中，ETtoday的社群流量來源比例最高，將近50%，排名第二的是蘋果日報（27.07%），接著依序為自由時報（22.17%）、聯合新聞網（15.86%）、中時電子報（9.73%）。再看細項的社群流量來源，四大報同樣皆仰賴Facebook、Youtube、Plurk、Google Plus來進行導流，不過四大報在社群流量來源中，Facebook成為主要社群流量導流的平台，所占比例皆超過9成，其他社群媒體僅分食所剩寥寥無幾的社群導流量，而在其他社群經營中，各新聞網站各有其偏好，聯合新聞網及中時電子報較偏重Youtube；蘋果日報較注重Twitter；自由時報則較偏好Plurk，至於ETtoday則幾乎「押寶」在Facebook，其它的社群流量比例皆無超過1%。這樣的社群經營結果和鄭宇君（2016）的研究相類似，「聯合新聞網」在 2012 年臺灣總統大選期間，為 Twitter 社群最常引用的新聞來源，但在 2014 年 318 學運中，卻掉出前五大被引用最多的臺灣新聞媒體之外，反而由《蘋果日報》奪冠，其他第二至五名依序為自由時報、雅虎台灣新聞、ETtoday東森新聞雲及中國時報。對於這樣的結果，鄭宇君認為蘋果日報長期經營社交媒體，方便年輕網友大量訂閱與引用，也較其他傳統媒體更著重即時新聞的發布，發送大量即時新聞，儘管充斥娛樂八卦與社會新聞等瑣碎消息，內容未必被多數閱聽人欣賞，但它藉此操兵建立即時新聞的發稿與播送流程，等到 318 運動這種重大事件發生時，許多年輕人都非常關注，紛紛引用自己最常看的新聞媒體，蘋果日報亦藉此機會透過即時新聞的發送在社群間發揮影響力。綜合上述，蘋果日報的廢文防守策略及在社群網站的耕耘，顯見其對新聞網站及社群網站均非常重視；而ETtoday新聞雲的重心則是從網路新聞

到網路媒體，再到網路平台，著重「直播、影音、社群、個人化」的發展，對社群網站，尤其是Facebook高度重視，「直播、影音、社群、個人化」的發展更是跟隨Facebook演算法趨勢進行的策略，意謂ETtoday東森新聞雲高度仰賴社群策略；至於聯合新聞網對於社群耕耘的程度與其他新聞媒體相比稍低，選擇投入更多心力產製高品質影音內容，與紐約時報的路線較為類似。有鑑於此，新聞業者在社群媒體與自家新聞網站的經營上，可依據新聞媒體業者在這兩者的經營重心不同分為三種：第一種為相較之下較不仰賴社群媒體，以聯合新聞網為代表；第二種為致力於社群媒體與新聞網站的發展，以蘋果日報為代表；第三種為全力發展社群策略，以ETtoday新聞雲為代表。

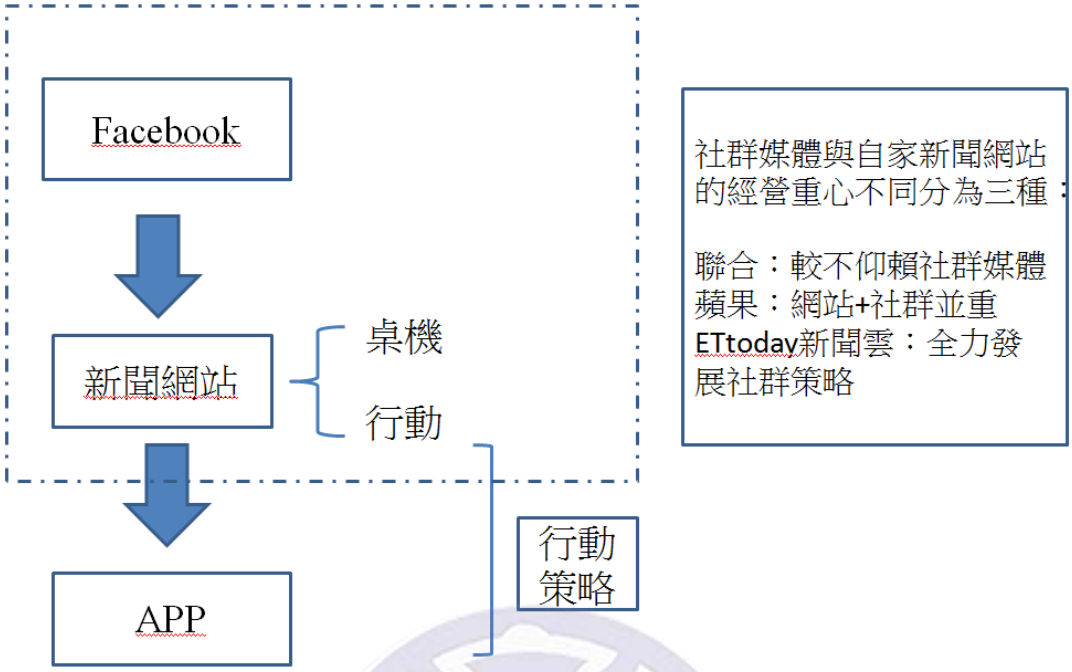
而本研究主要聚焦在使用者爭取過程的前半段，探討新聞媒體業者在新聞網站經營與 Facebook 間的競合關係，及在兩者的競合下，app 在 Facebook 與新聞網站競合外又能扮演的角色及發揮的功效為何。

表 2-1 各新聞網站社群導流量來源比例

udn.com	15.86%	Appledaily.com	27.07%	chinatimes.com	9.73%
Facebook	94.15%	Facebook	96.60%	Facebook	93.90%
Youtube	2.76%	Twitter	1.11%	Youtube	3.99%
Plurk	2.01%	Youtube	0.93%	Weibo.com	0.67%
Twitter	0.61%	Plurk	0.78%	Plurk	0.53%
Google Plus	0.06%	Google Plus	0.43%	Google Plus	0.33%
ltn.com.tw	22.17%	ettoday.net	48.93%		
Facebook	97.08%	Facebook	98.31%		
Plurk	1.05%	Plurk	0.74%		
Youtube	0.99%	Weibo.com	0.34%		
Twitter	0.61%	Youtube	0.28%		
Google Plus	0.10%	Twitter	0.16%		

資料來源：整理自 SimilarWeb

圖 1-1 研究架構



資料來源：本研究繪製

第二節 Facebook 與新聞網站在閱聽眾市場與廣告市場的競合

新聞網站和科技公司或內容聚合網站在廣告市場相競爭，為求好的流量表現，在閱聽眾市場中，兩者間呈現既競爭又合作的關係。在閱聽眾市場中，雖然彼此競爭流量，但為共同創造流量，則以價值創造的合作關係維為主，新聞網站所提供內容能豐富 Facebook 平台上內容，增加多元性，而 Facebook 所提供技術、科技等資源對新聞網站流量產生重大貢獻。不過，由於科技公司又掌握通路及科技能力的優勢，使新聞網站對其產生高度依賴，讓依賴關係變得不對稱，Facebook 權力有凌駕於新聞網站的情形。此外，在共創流量後，新聞網站與 Facebook 為搶奪流量分配進行價值分配的競爭過程，但兩者在相同閱聽眾市場，爭奪同樣的資源，彼此權力的不對等，造成不對稱性競爭。

一、新聞網站與 Facebook 在閱聽眾市場的競合

對於新聞網站業者而言，在閱聽眾市場及廣告市場皆同時有競爭與合作的情形產生。在閱聽眾市場中，為增加流量，形成價值創造的合作過程，在科技及策略聯盟上，Facebook 所提供的科技暨技術等資源如演算法、直播、粉絲專頁各種功能等對新聞網站流量影響甚鉅，讓新聞網站極為依賴的資源，隨著時間演進，演算法的修改及各式工具的推出對流量高低的影響則為動態競合過程，然而，流量高低將影響廣告營收，因此也相互爭奪，搶食分配流量，形成價值分配的競爭過程，如 Facebook 推出的 Instant Article，流量不再導回原新聞網站，但能提供較佳使用者體驗，讓線上新聞出版商對流量計算及分配存疑，也對廣告市場營收影響憂慮，形成不對稱性競爭；

另一方面，由於行動裝置的普及，帶動行動流量的成長，新聞網站與 Facebook 的競合可從兩個面向來看：

1.桌機網站：粉絲專業能協助新聞網站建立導流量回原新聞網站，使新聞網站亟欲在 Facebook 粉絲專業上爭取曝光率、觸及率，但隨著 Facebook 上粉絲團增加，競爭者變多，動態消息上的供應有限，爭取曝光的需求卻越來越多，Facebook 演算法扮演過濾資訊過剩的角色。根據科技報橘 2013 年的報導，當時每天在

Facebook 後台，有 1500 個故事要彼此競爭 300 個故事顯示在動態時報上的機會，這些故事包含朋友 Po 文、粉絲頁的 Po 文、及贊助的廣告。以 Facebook 立場，注重用戶興趣，希望使用者能看到自身想看到的貼文，因此每每過一段時間便會根據使用者有興趣的內容些改演算法，提升該類貼文的曝光度，在演算法的修改下，不同時期有不同的偏好，使新聞網站的曝光度有所升降，不過近年來 Facebook 對新聞網站的偏好度降低，使其曝光度降低，必須透過 Facebook 的原生廣告以提高觸及率和曝光度，還有隨著 Facebook 所推出的工具、政策及演算法偏好的內容類型作出調整及改變，以爭取導流量，如近來 Facebook 偏好影音內容及直播內容，便成為新聞網站內容產製的趨勢。

至於 Facebook 一方面重視使用者興趣，在「提供有價值內容給用戶」的基礎下，用演算法擋下用戶訊息貼文，但另一方面卻又推出促進貼文曝光的廣告機制，鼓勵粉絲團經營者下原生廣告，達到更多貼文曝光的機會，讓專頁經營者不僅要多加提升發文質量，發佈對粉絲有價值、願意互動的訊息，還要付費買曝光率，藉由精準設定目標閱聽眾，發揮廣告成效。

2.行動流量：行動裝置的興盛使得行動流量連帶跟著成長，使新聞網站及 Facebook 皆積極耕耘行動網頁，以期能讓使用者擁有更佳的使用者體驗。對 Facebook 而言，肥水不落外人田，已開始建立起自家高牆，希望能將流量流在 Facebook 平台內，減少導流至其他網站；對新聞網站而言，Facebook 導流的功能漸漸減少，兩者在行動流量上的競爭越發激烈，但礙於 Facebook 所推出的保留流量的政策往往有利於增加演算法下的曝光率，使得新聞網站為提升 Facebook 導流功能的成效，會選擇服從 Facebook 的政策。特別是 Instant Articles 的推出只適用行動網頁，便是為因應行動流量成長。

另外，行動流量的成長還包含新聞 APP 流量，雖跟 Facebook 競合並無直接關聯，卻能為新聞網站帶來額外新聞流量，輔助營運時所需流量。而在台灣，手機新聞的起步較晚，但現今各主流媒體都推出自家的新聞 App，多為免費經營模式，雖符合手機版型的視覺設計，並以軟體的形式編排介面，且在新聞類目的選擇上，會針對手機版面較小的限制作出取捨，但就單篇新聞內容而言，目前以

複製各家媒體電子報與影音新聞的方式為主，僅是將傳統媒體相同的新聞內容複製到手機平台上。對於數位影像、圖像的運用，沒有發揮到多媒體的效用，缺乏更客製化的軟體服務。

二、新聞網站與 Facebook 在廣告市場的競合

而在廣告市場中，主要為根據流量多寡，進行廣告營收分配的競爭過程，但同時 Facebook 提供的廣告網 Audience Network 則因掌握使用者資訊，得以做精準行銷，而能協助新聞網站，至於廣告利潤的分配也引起新聞網站的爭議與不滿，如 Instant Article 上的廣告營收分配便讓許多線上新聞出版商感到憂心。此外，線上新聞出版商為增加在 Facebook 粉絲專頁上的流量與觸及率，還得先在 Facebook 上打原生廣告才能達成，同樣形成廣告市場的不對稱競爭。

行動廣告市場的成長及行動鴻溝的現象

許多線上新聞資訊出版商經歷行動流量的快速成長，根據 comScore，使用者在行動裝置上觀看時間占整體觀看時間的 55%，對許多出版商而言，行動廣告卻未帶來相對應的營收，形成所謂行動鴻溝，傳統及線上出版商在行動裝置普及後均面臨如何將行動流量變現的問題。根據紐約時報，行動流量超過整體 50%，2015 年第二季行動廣告營收便占數位廣告營收的 15%；華爾街日報同樣面臨相似的情形，過半的不重複訪客來自行動裝置，但行動流量帶來營收只佔數位廣告營收的不到 20%；Forbes 也表示，過半的流量來自行動流量，雖有能力讓行動廣告價格與桌機廣告價格接近，但因行動裝置頁面小，廣告版面無法塞入太多廣告，因此桌機廣告仍是營收主力，占了 70%；即便是數位原生出版商亦深受同樣問題困擾，如 About.com 便指出，經過改善後，每次行動流量的造訪價值仍只占每次桌機造訪價值的三分之二（Jack Marshall, 2015.08.24）。

行動鴻溝對傳統媒體媒體而言是一緊迫的議題，亟須提升數位營收以彌補其紙媒廣告的迅速流失。在行動裝置上販售廣告是困難的，在傳統的廣告形式如橫幅廣告又表現不佳的情形下，如何在使用者面前呈現足夠的行動廣告，且出版商難以進行較為繁複的追蹤及目標閱聽眾的鎖定，這些問題甚至已從出版商的行動

網頁延伸到其 APP。雖然桌機網頁廣告過去二十年的興盛有賴先進的追蹤擊目標鎖定機制，但在智慧型手機及平板等行動裝置上卻行不通，這也意謂著出版商難以說服廣告主行動廣告的有效性。

時代集團指出行動廣告營收的成長不如行動流量的成長一重要原因在於鎖定閱聽眾的不易，亟需協助廣告主區分閱聽眾的不同特質。對出版商而言，即便想瞄準使用行動裝置的男性閱聽人也有困難，但對 Facebook 而言卻相對簡單許多。Facebook, Google and Twitter 則在該領域很擅長，Facebook 不只掌握大量的使用者資訊，同時也能分辨流量來源裝置，Facebook 的登入就如同傳統的 cookies 能追蹤使用者在桌機上的活動情形。

線上巨擘如 Facebook、Google 等便強占大部分的行動市場，根據 eMarketer，單單 Facebook 的行動展示廣告營收便佔據全美市場的 37%（新媒體世代，2015.09.02）。一些出版商為促進事業進一步發展，決定和 Facebook 合作，因其對行動閱聽眾的了解更甚於自身。如 Daily Mail’s North America 就認為平台更有助於增加自身內容的獲利能力，因其掌握更多使用者資訊。有些業者如華爾街日報便對於將自身未來命運交給 Facebook 感到疑慮，因此對於加入 Instant Articles 持保留態度。另外有些出版商也提升在贊助廣告（或稱原生廣告）的投資，Business Insider 便曾表示有品牌的內容在行動上表現良好，且表現最好的廣告形式也是以內容為主的原生廣告。出版者認為他們最終將克服行動廣告在技術方面的問題，以營造出讓行銷者滿意的環境，進而帶動金流（Jack Marshall, 2015.08.24）。

在行動鴻溝的議題下，新聞網站和 Facebook 間的競合關係又變得更為複雜。新聞網站原來和 Facebook 在廣告市場相競爭，為爭奪廣告營收的分配，但 Facebook 的科技及掌握使用者資訊優勢，讓在行動廣告市場表現不如預期的新聞網站業者得以建立起和 Facebook 合作的機會。Facebook Instant Articles 為針對行動流量建立的新聞發布平台，當中的廣告市場，新聞網站業者可選擇自行尋找廣告主，或透過 Facebook 廣告聯播網 Audience Network。2014 年，Facebook 推出行動廣告聯播網（Audience Network）後，提供出版者及開發者互動性高且高效能的廣告格式，也將廣告透過 Facebook Audience Network （FAN）展示在其

他 APP 或行動網頁上，FAN 同樣使用 Facebook 平台上的使用者數據，讓廣告主可以在 Facebook Newsfeed 外，將其廣告延伸至其他平台展示。

Facebook Audience Network （FAN）對廣告主而言，這意味著有更多廣告展示寬肩，又能降低廣告成本；對 APP 及行動網頁出版商而言，Facebook 更重視行動廣告，對其發展為一大利基；對使用者而言，在 Facebook 上所看到的廣告會跟隨其到各行動網頁。本質上相競爭的新聞網站與 Facebook，在其技術及資訊優勢下，又變得更加依賴 Facebook 來銷售行動廣告，讓新聞網站不論是在閱聽眾市場抑或廣告市場，未來都變得離不開 Facebook，值得關注。

第三節 Facebook 通路控制力及新聞網站的資源依賴

一、Facebook 通路控制力

社群媒體對新聞資訊流動方向和速率的中介權力正在崛起，Facebook 也扮演著通路的角色，Facebook 體認其在新聞傳遞與消費上的角色，逐漸將重心放在如何融入新聞環境，提供更多新聞功能，如 Instant Articles 的推出，給予不同的新聞閱讀體驗，新聞媒體不再能夠依賴資訊通路的壟斷而存活，Facebook 導流量成為重要流量來源，必須在動態消息上面對競爭壓力，而演算法作為動態消息上的守門員，成為重要通路權力來源。

French & Raven（1959）認為通路成員的五種權力來源，分別為：獎賞權（reward power）、強制權（coercive power）、法定權（legitimate power） 參考權（referent power） 、專家權（expert power），其中前兩者為一體兩面，當某通路成員之表現無法滿足另一成員的要求時，另一成員便會採取某些處罰性措施，或是取消獎賞權，也有類似強制權的作用；後三者則是某通路成員基於擁有崇高地位或專業知識而被賦予的權利。

而在 Facebook 對新聞網站的通路控制力中，主要涉及的是獎賞權與強制權，為了成為能見的，必須經過演算法選擇，演算邏輯即是將能見度相較於懲罰，更是運作為一種獎賞，首先，演算法的建築並非自動將能見度強加在所有主體上，能見度亦非無所不再，而是相對稀少，且演算法也不是將主體同等對待，而是給予特定群體優待，因此唯有順服 Facebook 的平台邏輯，才有機會被看見（Bucher, 2012）。

演算法邏輯讓能見度僅是暫時的，使主體在顯現（appearing）和消失（disappearing）間遊走（Bucher, 2012）。能見度分配的權力也讓 Facebook 得以藉演算法政策的調整，影響媒體競爭的態勢，控制各新聞媒體網站流量。Facebook 體認對新聞網站而言其最終目的在於導流量，儘管一方面強調貼文競爭難以避免，另一方面仍建議專頁透過各種行動提高被看見的機會，包含頻繁發布貼文、直接上傳影片、呼喚使用者採取行動（call-for-action），產製具情緒性或

認同等社會脈絡的貼文、舉辦 Q&A、標記其他專頁、尋找熱門話題並發布相關內容等，也建議新聞網站嵌入貼文、在網站或行動應用程式曾家分享或按讚紐等（Facebook Media, N.D.a），使得現今的新聞媒體甚至得隨時調整演算法造成的損害控制，以確保相對競爭優勢，無法純粹依賴 Facebook 的能見度分配，而必須主動產生更多內容，調整內容的呈現形式，並更依賴使用者的網絡分享、評論、按讚等參與形式，才能在放大互動與重視好友的訊息流裡突破重圍（蕭維傑，2017）。擁有充足資源進行數位推廣與研發的大型主流媒體，本身即擁有更強應變能力，小型與另類媒體則更需要掌握社群媒體科技的機動性，與主流媒體拼搏（張約翰，2015）。

在預設動態消息上，成為能見的並非一般理解下的監視結果，是經歷一種外在權力的威脅，而變成一種嚮往。服膺於演算法政策的媒體更因此平步青雲，如藉演算法來對大眾傳播的病毒權力更具有讓順從演算法權力的新創網路媒體 Buzzfeed 或 Vox 順勢得利。然 Facebook 持續對動態消息演算法進行更新，企圖引導新聞頁如何使用社群媒體，演算法曾以平衡好友和追蹤媒體在動態消息頁面的比重，使媒體專頁的流量下降。Mark Zuckerberg 曾對於專頁觸及人數大幅下滑做出回應，在內容遽增，彼此競爭動態消息的能見度的情況下，Facebook 的目標為替人們打造完美的個人化報紙，可見演算法對參與主體的過濾篩選從來都不是等值，而是差別待遇（蕭維傑，2017）。

二、新聞網站的資源依賴

而新聞網站在競爭與發展同時，向外尋求擁有獨特科技資源，以促進自身發展，進而由外向內發展策略邏輯符合資源依賴觀點，且資源的自由裁量權及不對稱依賴也是資源依賴觀點關注的重點，因此將採用資源依賴理論分析新聞網站與 Facebook 在閱聽眾市場創造價值的過程及策略，並探討其如何降低對特定資源的依賴程度。

（一）資源及與環境的相互依賴

資源依賴觀點最早由 Peffer & Salancik（1978）提出較完整的論述，其所出

版《組織的外部控制》為重要代表著作，旨在研究組織對外部資源的依賴程度及探討如何取得外部資源，對一組織而言，為存活應減低對外部關鍵資源供應組織的依賴程度，並尋求得以穩定掌握關鍵資源的方法。

Bourantas（1989）認為組織間的互相依賴建立於下三項前提上：

1. 組織間的互相依賴，是因為對彼此有其相當需求的資源。
2. 這項資源是從兩個組織外所很難取得的。
3. 其一組織對於該資源有相當的控制權。

相互依賴關係因影響了組織達成目標的能力，而對組織極為重要。相互依賴關係不一定都是對稱或均衡的，它有可能是不對稱的。

組織無法完全獨立於環境外，通常會致力於和其他群體及組織進行交易或交換，以獲取金錢、有形資訊、社會正當性等。通常組織依賴環境中某項要素的程度會隨著該要素能夠提供組織所需資源或績效的程度增加而增加，但當其他要素能提供同類資源或績效能力增加，則降低對該要素的需求。若組織對外部資源的依賴程度愈高，則更容易受外部群體對於組織本身的限制與控制。一般而言，一個能夠掌握組織所需外部資源的外部組織，通常對於該組織的影響力相當大。

組織間的資源依賴讓特定組織掌握外部控制的能力，也影響組織內部的權力安排，而在外部限制和內部的權力的作用下，構成組織行為條件，並藉由維持組織自治度的行為擺脫外部依賴。

（二）資源依賴與社會控制

1.資源分配與使用的自由裁量 （Discretion over Resource Allocation and Use）

對資源的自由裁量權意謂著決定資源分配或資源使用的能力，是重要的權力來源。當資源愈稀少，自由裁量權就愈為重要。資源裁量權有各種不同形式，在一充滿各種組織、利益團體及不同規則和規範的環境中，很少有絕對的自由裁量權。

控制資源的基礎包含擁有資源的程度、接近資源的程度、資源的實際使用與

誰能控制其使用以及制定規則的能力，或者是規範資源擁有、分配和利用並執行管制的能力等。

（1）資源控制的集中性 （Concentration of Resource Control）

某利益團體或組織掌控一項重要的資源，並不必然形成另一組織的依賴。一個組織對另一組織的依賴還是決定於資源控制的集中程度，亦即組織的投入或產出交易是否受到少數幾個，甚至只有一個重要組織所牽制，並可藉由供應商或是採購商的數目及焦點組織接近其它替代來源的能力來加以觀察。是故，資源控制的集中程度係指焦點組織從替代來源獲取相同資源的程度。另一方面，任何管制資源與資源交易的系統，實質上都集中了對資源的影響力，資源控制的集中性同時意謂著可以集中影響的企圖，擁有資源控制力的組織，才是要瞄準影響的標的。

（2）抗衡的權力與不對稱的依賴 （Countervailing Power and Asymmetric Dependence）

一組織若對資源控制的集中程度高往往也掌握一定權力，易形成權力集中的問題。有學者主張權力集中無可避免，但會因為無法集結相同大小的權力或是相同集中的抗衡力量而產生問題，當行動涉及諸多群體利益而需要採取有組織性的行動時，便需要集中權力，透過組織作為基礎，集結、協調各項活動，以實現參與成員的利益。

若無法形成抗衡力量，代表組織的投入或產出深受少數重要組織所影響，形成不對稱依賴關係。當兩個組織間的相互依賴，存在著不對稱的交換關係，某項交換對於交易雙方有著不同的重要性，便會讓其中一方的權力凌駕於另一方，不對稱關係於焉產生，較不依賴的組織自然獲得淨權力，可用來影響或限制較依賴之組織的行動。由於組織的規模大小不一，不對稱關係是很可能發生的，因為對某組織來說舉足輕重的交換，可能就對方而言只是九牛一毛。相反的，如果不具有不對稱的交換關係，也沒有組織擁有特別的權力優勢，將大幅降低特定組織宰制組織間影響的可能性。

綜合上述，組織對其他組織的影響潛能，係取決於組織對對方所需資源的裁量控制權、對方對此資源的依賴程度，以及對方缺乏對抗資源或無法取得替代資源程度等三種情況。

3.資源的稀少性

資源攸關組織的運作與生存，而資源取得的穩定性與否又和環境緊密相連。需要稀少資源的組織，由於取得資源的不確定性較高，相較所需資源是穩定且充裕的組織更不易存活。若某些組織所必需的特定資源被利益團體所掌控，且資源集中程度又高，將導致其資源替代性低且稀少的局面，而更加依賴特定利益團體。在結盟中所面臨的情況亦相似，若聯盟中成員依賴組織的表現或資源，而兩者又不可預測時，則參與聯盟的利益自然會下降，進而影響聯盟意願，所以參與成員為符合自身利益，便會選擇離開不穩定的組織，投身更穩定的聯盟；或致力於穩定組織所面臨的不確定性（柯昱安，2012）。

（三）以資源依賴觀點看新聞網站與 Facebook 在閱聽眾市場的競合

1.資源的重要性

Facebook 為新聞媒體重要的傳播平台，而 Facebook 為讓 News Feed 上看得見有價值的內容，而不斷調整演算法，隨著不同時期的偏好，不同類型的貼文便有較高曝光的機會，而新聞網站紛紛跟隨演算法趨勢走向，以求較高曝光率。如近來 Facebook 的影音直播內容、Instant Articles 內容優先策略，對新聞網站業者而言，除了促使多產製影音內容，Facebook 在直播、影音規式等技術提供及提升使用者經驗的平台設計，成為重要增加曝光度、提升導流量的資源。

（1）直播視訊與 360 度全景影片

近年來，影片項目在動態消息提高了權重，瀏覽量不斷攀升。2016 年 1 月底 Facebook 便向所有用戶開放直播視訊，且不斷加強功能，甚至出資邀請紐約時報、Buzzfeed 等知名媒體拍攝直播影片，創造更多優質內容與影響力（科技新報，2016.04.11）。除了直播視訊，虛擬實境的 360 度全景影片也將是另一重點，Facebook 在 2014 年砸下 20 億美元併購虛擬實境公司 Oculus VR，擴展 Facebook 於虛擬實境領域的發展，在 iOS、Android 平台推出獨立應用的虛擬

實境 App，支援 360 度環景或球面影像瀏覽，讓用戶透過傾斜手機的角度或滑鼠操控視角來觀看 360 度全景。雖然在智慧型手機上使用虛擬實境 App，比起頭戴式的虛擬實境顯示器仍少了一些身歷其境的感受，但也能提供更多不同的體驗給更多用戶。儘管 Facebook 並非率先支援這項功能的平台，但藉著其高使用率及影片瀏覽量，定有助於推動此影音技術發展（科技新報，2015.09.15），Facebook 更於 2017 年 3 月全面向所有粉絲頁以及個人用戶開放，也期待功能推出後吸引更多影音製作者投入，並在 Facebook 上分享更多 360 度全景影片內容（中時電子報，2017.03.30）。

（2）Instant Articles

Facebook 自 2016 年 4 月起向所有出版業者，全面開放使用 Instant Articles 功能，相較於其他文章閱讀體驗更加順暢快速、互動性高，較容易獲得用戶更多的讚、留言和分享，使 Instant Articles 在 Facebook 牆上的排序和出現頻率提高，主打的優勢就是可以增加該篇文章的曝光和觸及率，並提供更快更舒適的閱讀環境，以更快的開啟速度、優化的行動介面，提供用戶更好的閱讀體驗（科技新報，2016.04.11）。

2.競合權力不對等

Facebook 社群服務的本質只能讓極少的新聞內容登上用戶的塗鴉牆，然新聞媒體被初期 Facebook 上漂亮的導流量數字所迷惑，且一些數位原生媒體更是積極擁抱社群媒體如 Buzzfeed，也獲得不錯成效，讓新聞媒體視 Facebook 社群策略為一重要解藥，雖然社群策略在初期有不錯的績效，但隨著演算法的修改與調整，新聞媒體的社群策略遭遇困境，為維持曝光度增進導流量，得不斷服膺於 Facebook 的各項技術與政策，讓 Facebook 牢牢拴住自己，幾乎是變相放任 Facebook 宰割，依其利益所在，決定自身命運。

特別是 Inatant Articles 的出現更意謂著 Facebook 對新聞媒體掌握更大的權力，尤其是台灣的新聞媒體導流量長期由 Facebook 所把持，不對稱性的依賴使 Instant Articles 的推出不僅對新聞媒體自家流量產生很大影響，其他諸如使用者數據的收集、對廣告營收的衝擊等後續問題亦成為新聞網站業者關注的議題，甚至各媒

體業者在感受到Instant Articles對自身利益的嚴重威脅，利益分配不均的情況下，亦積極與 Facebook 協商，替自身爭取更多利益。

以 Instant Articles 為例，使用者透過點選 Facebook 上的文章連結導流回新聞媒體官網，並透過流量來和許多廣告商洽談，賺取線上廣告利潤，但 Facebook 取消張貼文章連結，改為 Instant Articles 的形式後，可能降低新聞媒體的導流量，影響廣告收入。獲利方式上可分為插入自家客戶廣告及透過 Facebook 行動廣告連播網 Audience Network，至於廣告收入的分配，媒體業者若是透過 Facebook 行動廣告聯播網 Audience Network 獲得的廣告收入，出版商分得七成，而 Facebook 分得剩下的三成；若是出版商自己談到的廣告，則收入全拿。而在廣告安插條件上，從最初每500字的中間加入一則廣告，經新聞媒體業者抗議廣告收入不明顯，改為每 350 字的中間加入一則廣告，甚至在每則文章的結尾增添一塊廣告篇幅，據估計，可增加約 20% 的廣告曝光數，希望能讓合作夥伴獲取合理營收。之後新聞媒體業者在與 Facebook 抗議協商各式不公或權益受損的過程中，Facebook 亦有陸續放寬條件或增加其他功能以改善現況。此外，還有新聞媒體原先非常擔心的讀者數據蒐集所有權的歸屬問題，深怕新聞媒體過去透過網站上設置的追蹤功能將影響對使用者習慣的了解及降低對廣告主的談判籌碼，且不論是傳統媒體如紐約時報或新媒體 Buzzfeed 皆曾表示有這樣的疑慮，Facebook 在最終推出的 Instant Articles 營利設計中，允許在合作授權內容中置入廣告機制，並開放業者利用 comScore、Omniture、Google Analytics 等分析工具計算新聞流量，利潤 100% 由出版商收取（新媒體世代，2015.05.04；數位時代，2015.05.13；Inside，2016.03.31）。

儘管 Instant Articles 積極針對新聞媒體業者的疑慮作出改善，然對於 Facebook 新聞平台的概念，許多國際媒體並不樂見其成，擔心加入該平台將影響自身的新聞主權性，當越來越多媒體加入臉書新聞平台，沒加入該平台的新聞媒體可能其 Facebook 專頁文章的能見度將會降低，形成透過臉書新聞整合平台分享文章，才是主流與常態，但 Facebook 總是頻繁更改的運算機制，日後是否又修改演算法，改變各新聞機構「即時文章」的出現頻率和順序，使得目前較為受寵的 Instant Articles 文章的表現又一落千丈。因此 Instant Articles 的推出對於

Facebook 與新聞媒體業者在進行流量競合過程中主權性的影響實為一觀察重點，也將影響廣告營收的分配。

綜合本節所述，Facebook 在通路上對新聞網站的掌控力及新聞網站對 Facebook 的資源依賴包含以下四種：

1.數據

網路時代，廣告主改買流量，提升點閱率成為各媒體的兵家必爭之地。新聞媒體原先非常擔心的讀者數據蒐集所有權的歸屬問題，深怕新聞媒體過去透過網站上設置的追蹤功能將影響對使用者習慣的了解及降低對廣告主的談判籌碼，且不論是傳統媒體如紐約時報或新媒體 Buzzfeed 皆曾表示有這樣的疑慮，面對外界擔憂，合作出版商之一的《BuzzFeed》便在 Instant Articles 尚未推出前，提出自身要求，希望能符合與 comScore、Google Analytics 的相容性，確保 Google Analytics 在所有內容上都相容，對「即時文章」擁有設計上的主導權，以確保「即時文章」外觀與《BuzzFeed》網站上文章相似，能夠提供任何獨特的文章形式等，目的便是期望取得文章流量、讀者相關資訊及主控權。

而 Facebook 在最終推出的 Instant Articles 營利設計中，允許在合作授權內容中置入廣告機制，並開放業者利用 comScore、Omniture、Google Analytics 等分析工具計算新聞流量及相關讀者數據，利潤 100%由出版商收取（新媒體世代，2015.05.04；數位時代，2015.05.13；Inside，2016.03.31）。

2.流量

Facebook 成為新聞網站流量來源之一，年輕世代現在趨向以「隨機」甚至「意外」發現的方式來獲取新資訊，「即時文章」將能進一步鞏固臉書作為「發現」新聞的首選社群來源。以 Instant Articles 為例，使用者透過點選 Facebook 上的文章連結導流回新聞媒體官網，並透過流量來和許多廣告商洽談，賺取線上廣告利潤，但 Facebook 取消張貼文章連結，改為 Instant Articles 的形式後，可能降低新聞媒體的導流量，影響廣告收入。

對依靠不同商業模式的新聞媒體有著不同程度的影響，就主張多元社群媒體

發展模式的數位原生網站 BuzzFeed 而言，社群媒體推薦流量遠不如 Facebook 上的關注度，依其內部研究發現，Facebook 帶來的推薦流量大約有 3.5 億，但 Facebook 上的關注度卻高達 110 億人次，而其妥善把握社群媒體關注度的方式之一，便是原生廣告不僅依網站流量計費，尚包含該廣告在所有社群平台上的表現，爭取更多品牌關注度，因此認為 Instant Articles 能為其在臉書上創造更多觀眾關注和影響力。

另一方面，採取付費牆制度的《紐約時報》，在訂閱人數已趨近飽和的狀態下，如何突破成了《紐約時報》重要考量，因此希望透過 Instant Articles 進一步開拓讀者市場，並提供更快、更豐富的閱讀體驗，協助維持讀者忠誠度，並增加新訂閱用戶，增加營收。

3.廣告

Facebook 和新聞網站多半於廣告市場處於競爭關係，然而 Facebook 廣告聯播網 Audience Network 及 Instant Articles 平台的推出，讓 Facebook 和新聞網站出現合作的機會。

Facebook 一方面提供高廣告分成的做法讓出版商安心，另一方面易說服新聞網站減少的新聞網站流量能帶來更廣闊的讀者群。如《大西洋月刊》曾表示，他們一開始也對和 Facebook 合作感到不安，但他們相信 Instant Articles 能為其帶來更多讀者、並為他們累積更多品牌忠誠度，同時 Instant Articles 仍然讓他們保有兜售廣告來營利的機會，對他們來說可以說是雙向利多。在 Instant Articles 的獲利方式上可分為插入自家客戶廣告及透過 Facebook 行動廣告連播網 Audience Network，至於廣告收入的分配，媒體業者若是透過 Facebook 行動廣告聯播網 Audience Network 獲得的廣告收入，出版商分得七成，而 Facebook 分得剩下的三成；若是出版商自己談到的廣告，則收入全拿。而在廣告安插條件上，從最初每 500 字的中間加入一則廣告，經新聞媒體業者抗議廣告收入不明顯，改為每 350 字的中間加入一則廣告，甚至在每則文章的結尾增添一塊廣告篇幅，據估計，可增加約 20% 的廣告曝光數，希望能讓合作夥伴獲取合理營收。之後新聞媒體業者在與 Facebook 抗議協商各式不公或權益受損的過程中，Facebook 亦有陸續

放寬條件或增加其他功能以改善現況。

4.內容形式

在 Facebook 演算法的修改下，各新聞網站為跟上 Facebook 演算法趨勢紛紛做出調整與因應策略，如近來影音內容、直播、360 影片為 Facebook 所青睞，各新聞網站積極投入及多元嘗試，擔心會受到 Facebook 的排擠，因此近來各新聞網站無不在影音內容的產製上下功夫，顯現 Facebook 對媒體業者在內容產製格式上形成一種制約。

第三節 APP 與行動策略

傳統及線上出版商在行動裝置普及後面臨如何將行動流量變現的問題，也將戰線從出版商的行動網頁延伸到其 APP，加強行動策略的因應，而為和閱聽眾市場及廣告市場這兩個目標市場溝通，必須對新聞產品進行加值。

一、行動策略

在行動鴻溝的議題下，將新聞產品拓展到不同平台已成趨勢，App 及 Instagram 成為新戰場，許多新聞媒體亦積極開發產品多元性，增加各種產品組合（product portfolio），期望能有利新聞產品的推廣。

另外，行動流量的成長還包含新聞 APP 流量，雖跟 Facebook 競合並無直接關聯，卻能為新聞網站帶來額外新聞流量，輔助營運時所需流量。

智慧型手機短期內匯集了大量的使用者，App 的盛行也使得資訊能以不同的面貌呈現，傳播行為在手機上將更為便利、迅速。大眾媒體不願流失這個新市場，積極開發潛在使用者，除了希望借助手機推廣品牌，刺激閱讀率外，更重要的是可望開闢新的收入模式，彌補媒體廣告下降的趨勢（楊兆中，2010）。

而在台灣，手機新聞的起步較晚，雖有部份雜誌類 App 以提供部分內容的方式，吸引使用者付費觀看全文，但普遍而言，現今各主流媒體都推出自家的新聞 App，多為免費經營模式，雖符合手機版型的視覺設計，並以軟體的形式編排介面，且在新聞類目的選擇上，會針對手機版面較小的限制作出取捨，
但就單篇新聞內容而言，目前以複製各家媒體電子報與影音新聞的方式為主，僅是將傳統媒體相同的新聞內容複製到手機平台上，對於數位影像、圖像的運用，沒有發揮到多媒體的效用，缺乏更客製化的軟體服務。在網際網路的開放空間裡，資訊的流通與轉載不設限，新聞在數位媒體平台中採取收費模式也變得更困難。因而傳統媒體為維持在手機平台上的成本，追求更大的商業利潤，進而導致廣告充斥的情況加遽。對使用者而言，雖排斥廣告的出現，卻也不願花錢購買手機新聞，以換取不受干擾的版面空間。

由此可知，數位時代下的資訊轉載容易，我們得以透過不同媒體平台獲得相同的新聞內容。雖然傳統媒體希望藉由新媒介的開發提高競爭力，但如此一來也導致各媒體內容相互替代的情形加重，新聞似乎變得愈來愈「廉價」，手機可能成為廣告主大量投入的新戰場。

第四節　新聞網站與其他媒介的競合發展

就報業媒體而言，Chyi & Sylvie（1998）認為，分析新聞網站市場時，應將新聞網站的「資訊市場」與「廣告市場」，依「本地（local）」與「外地（Long-distance）」兩個地理向度，切割出「本地資訊市場、本地廣告市場、外地資訊市場、外地廣告市場」四個次級市場來分析。台灣幅員較小，人口相對較小，主要報紙都以全國作為市場版圖，地理層級概念並不明確，因此不論是閱聽眾或廣告主，皆以全國民眾作為市場來經營。隨著網路的出現，媒介產品數位化，傳播範圍突破地理疆界擴及全球。而新聞網站也與不同類型媒介有不同的競合狀態，以下將分別從閱聽眾市場及廣告市場來探討新聞網站與報紙及聚合網站的競合情形。

一、新聞網站與報紙的競合

新聞網站早期原生內容比例低，與母媒體內容商品相似，甚至將母媒體內容直接移至網站，彼此取代性高，形成商品區隔問題，且閱聽眾群又相同。有研究認為與母媒體間易形成競爭關係，更甚者產生「同類相殘」（cannibalization）效應，因兩項商品幾近「完全替代」，閱聽眾可能「只擇其一」的效果，如媒體曾為避免報紙新聞提早曝光，會特地遷就母媒體的日報或晚報發報時間，無法做到真正的即時新聞。另一方面，有研究結果認為網路新聞是傳統報紙的互補品，兩者處於互補關係而非競爭關係。

在傳統報業上，1995 年 9 月中時電子報成立台灣第一家新聞網站，爾後聯合報系開始陸續將新聞上網成立聯合新聞網，開啟新聞網站與母媒體新聞商品的競、合關係。

（一）閱聽眾競爭

1.競爭

新聞網站的紙媒在 2000 年初期開始衰退，面臨發行量下滑的問題，但新聞網站卻逆勢成長，流量大幅增加。自 2000 年以來，報社紛紛面臨「報量下跌」的情況，而網站流量卻大幅成長，如聯合報系在 2003 年首度虧損，但《聯合新聞網》卻能達成「損益平衡」，再就網站的流量而言，已能達到上百萬的網頁點

閱率，若遇到重大事件如 2004 年總統大選，線上媒體更能輕易吸引龐大的閱聽眾（蔡卓芳，2004）。面臨此消彼長的趨勢，新聞媒體希望能從流量增加補足紙媒發行量下跌的損失。然而，新聞網站與母媒體的商品重疊度高，原生內容產製比例低，許多新聞網站選擇將印刷出版的內容上網，亦即俗稱的鏟送品（shovelware）。

Tankard & Ban（1998）以內容分析方法分析美國 424 家日報的新聞網站內容發現， 在人力及成本考量下，這些新聞網站的原生內容平均僅佔全部內容的 13%，甚至半數的新聞網站沒有網路原生內容，高度仰賴紙媒內容；Chyi & Sylvie（2001）的電子郵件調查研究也發現，美國新聞網站自創原生內容的比例相當低，雖然大型新聞網站較小新聞網站產製更多母媒體沒有的內容，但整體平均僅 22%的網站內容是由新聞網站所自行生產。

此外，母媒體為節省成本，疏於建立與新聞網站間的明顯區隔，使得兩者間商品內容相似，彼此取代性高，又有相同的消費族群，一項媒體市調公司所做的調查顯示，台灣有 40%的人上網看新聞，有另外 60%的人，不上網看新聞，而習慣上網看新聞的人比上網不看新聞的人，也看報紙的比例更高。會關心新聞的人，不只從一個媒介管道得知新聞消息，對於新聞資訊來源的需求是全面性的。因此，便有形成「同類相殘」（cannibalization）效應之虞。Chyi & Yang（2009）進一步從需求面探討使用者對報紙與新聞網站兩個媒介的使用模式認知，與其付費意願關係時認為，線上媒體內容與報紙資訊相比，線上媒體的內容產品屬性具有經濟學理論中所謂「劣等財」（Inferior good）的經濟特質，當消費者的收入增加，劣等財的消費會相對減少；而報紙內容商品則較傾向「正常財」（Normal good），隨著收入增加，正常財的消費也增加。Chyi & Yang 也因此認為線上新聞劣等財的特性或許得以解釋為何同類相殘的效應並不明顯及線上新聞付費意願低落的情形。

2.互補

另一方面，學者對新聞網站與紙媒間是否相競爭也有不同見解。Chyi 與 Lasorsa（2002）進一步從需求面探討使用者對報紙與新聞網站兩個媒介的使用模

式認知與其付費意願關係，發現新聞網站的讀者與其母報的報紙讀者重疊，兩者的關係是正向的，也認為網路新聞是傳統報紙的互補品，網路新聞的出現並未取代傳統紙本報紙的情形，且不論品牌、價格與內容，讀者傾向選擇紙媒進行閱讀，在這樣的情況下，兩者處於互補關係而非競爭關係，應將新聞網站視作紙媒的延伸，透過將內容重新包裝，減少鏟送策略，建立與母報的差異性。

Chyi & Sylvie（2001）指出在外地次級市場中，新聞網站能克服地理限制，讓海外閱聽眾在無法取得紙媒情況下，也能閱讀紙媒內容，接觸母報紙媒無法觸及的外地次級市場，使得在本地市場中因鏟送策略而形成母報與新聞網站內容高度相似的問題便不存在，對海外閱聽眾而言，在無法取得紙媒的情形下仍具有獨特性，媒介間的競爭便不存在。例如：台灣的《中時電子報》在 1996 年台灣總統大選期間，便創下前所未有的高點閱率，且值得傳統媒體注意的是，這些點閱率有不少是來自海外市場（Chyi & Sylvie, 1998），是其母媒體《中國時報》所無法達到的。

Chyi 與 Huang（2011）研究台灣報紙的印刷版和線上版的滲透率為何，以及兩者的讀者重疊比例，並從產品組合管理觀點分析排擠效果（crowding -out effect）及掠奪效果（cannibalization effect），研究發現（1）母報報紙相較於網路新聞有更高的滲透率，蘋果日報及自由時報的紙媒在四大報中有最高的滲透率，但其新聞網站的滲透率表現卻沒那麼突出，聯合報及中國時報則比蘋果日報及自由時報擁有更多純線上讀者，但紙媒滲透率則相對較低，（2）網路新聞讀者比一般大眾更有可能會閱讀同品牌的母報紙媒，閱聽人傾向選擇母報紙媒而非線上新聞，一些實證研究證實紙媒仍具競爭力，尚未受到新聞網站的威脅，也和 Picard 觀點相符，認為紙媒雖發行量低度成長，但具高市占率，可以用來資助線上及行動領域事業體。研究結果再次驗證網路新聞與報紙兩者為互補關係更甚於競爭。

然而，弔詭的是，從報紙新聞與線上新聞商品兩者的替代關係來看，「同類相殘」的效果在邏輯上是存在的，但實際上發生的機率並不高。根據Chyi & Sylvie（2000）與Wang（2002）的研究顯示，不論是美國或是台灣的新聞網站，其經營者均表示，發展新聞網站至今，報紙的發行量並未受到明顯的衝擊。兩份研究

均認為，最主要的原因是，線上新聞與報紙新聞的閱讀體驗不同、獲得的滿足各異，而且新聞網站可能無法容納平面報紙的所有內容，因此兩者仍可在新聞內容商品幾乎完全替代的情況下各自發展。

且報紙發行量下降，也和台灣社經環境脈絡變化有關。台灣媒體市場開放後，有線電視的發展對於報紙的殺傷力，蘋果日報進軍台灣等皆能成為影響因素，難以直接將報紙發行量下降歸因於新聞網站的（發展）異軍突起。蔡卓芳（2004）認為當時中時電子報及聯合報系的發行量下降，與有線電視興起、蘋果日報進軍國內報業市場、政經環境改變等當時社會背景的作用有關，使新聞網站與報紙之間同類相殘的效應不明顯。

（二）廣告市場

新聞網站在此時期是新興網路媒介，於廣告市場中發展歷程短，營業額及廣告量與傳統媒體相比，網路媒體市場規模仍非常小，無法撼動歷史發展悠久的報紙廣告市場，2004 年台灣報紙廣告量便達 180 億台幣，根據蔡卓芳（2004）的研究，新聞網站一年的營業額一億多，當時三家主要新聞網站東森新聞報、中時電子報、聯合新聞網加起來約 5 億，市價總值約 16 億，網路廣告的廣告量只佔所有媒體廣告量的 2%不到，這樣的廣告量連廣播的廣告量都比不上。新聞網站市場之小，可見一斑。

此外，網路廣告量不僅少，與美國、中國大陸的網路廣告單價相比，台灣的網路廣告價格也偏低，競爭非常激烈。對於廣告主而言，因網路廣告市場尚未有一個具公信力的公式，可將點閱率換算成金錢，使得網路廣告的廣告效果尚未被信任，而不願意在網路媒介下廣告。當所謂的網路族群逐漸擴大，邁向「大眾」本質時，新聞網站與其母媒體的資訊產品內容若無明顯差異化，則將逐漸失去本土廣告市場的競爭力。

二、新聞網站與新聞聚合網站

入口網站的興起是新媒體發展的重大變革，吸引廣大使用者造訪，如 Yahoo

News、Google News 便成為美國近年來最常造訪的新聞網站，而入口網站和新聞網站間形成獨特且複雜的競爭型態，值得進一步研究。入口網站採用新聞網站自製的原生內容，而根據入口網站與其他媒體的競爭程度會因本身運作模式而有所不同，Yahoo News 不會將新聞倒回原新聞網站，因此同一篇新聞，讀者可能在 Yahoo News 或原新聞網站閱讀；而 Google News 則是顯示新聞連結，將流量導回原新聞網站。此外，新聞聚合網站及新聞媒體皆會採用通訊社的新聞，且一些新聞聚合網站可能會和旗下新聞網站建立廣告上的夥伴關係，如 Yahoo! Newspaper Consortium 便是 Yahoo 和數百家美國報社形成的策略聯盟。

商業入口網站新聞頻道通常不自行建立採訪編輯體系生產媒體內容，幾乎仰賴傳統媒體提供，首頁的即時新聞訊息，採連續、反覆連動性的形式刊登新聞報導，隨時進行更新，以因應突發性的新聞發生，也提供新聞搜尋、連結、討論、排行及新聞個人化等各式多元服務等，將新聞訊息作有效且迅速的歸類，讓使用者各取所需。此外入口網站所具有媒體整合和多媒體功能，可同時作為傳統媒體新聞的通路平台，以利廣集訊息，並提供圖片和視頻與音頻訊號，讓一些即時新聞進行網路直播，吸引傳統媒體的閱聽人上網觀看（蕭智元，2007）。

Bakker （2012）則採用更為廣義的新聞聚合網站一詞，認為新聞聚合網站的內容來自不同新聞網站，並依據演算法、人工判斷或混合前述兩者等方式重新傳播新聞。主要的新聞聚合網站通常會將原新聞網站的內容經過摘要、選擇、重組或加入評論觀點等方式再製後重新刊出，抑或提供簡單摘要，附上連結導回原新聞網站，實為包含入口網站的範疇。若是有牽涉到搜尋引擎或入口網站則以 Yahoo News 為代表；另一方面，以演算法篩選新聞、進行資訊中介則以 Google News 為代表（Lee & Chyi, 2015）。

Yahoo News 是 1990 年代主要的入口網站，在集結各方新聞上有最長的歷史，Yahoo News 和許多傳統新聞網站合作，包含路透社、美聯社等新聞通訊社，但不會將新聞倒回原新聞網站，因此同一篇新聞，讀者可能在 Yahoo News 或原新聞網站閱讀從需求方來看。

Google News 成立於 2002 年，以演算法作為基礎集結全世界超過 25000 個新聞網站的新聞，與 Yahoo News 不同的是 Google News 並非由人工編輯，也沒有將所有新聞集中至於自家伺服器中，而是僅提供標題或摘要片段的連結，將文章導回原新聞網站，而新聞放置的版面順序則是由 Google 演算法決定，依原創性、品質、資訊來源的專業程度等標準排序，排除政治或其他意識形態等人為干擾。Google News 則是顯示新聞連結，將流量導回原新聞網站（Lee & Chyi, 2015）。

台灣在 2000 年代主要的入口網站有奇摩站（Kimo）、蕃薯藤（Yam）、網路家庭（PC home Online）、 MSN Taiwan、Yahoo! Taiwan、夢想家的媒體（Dreamer）、Openfind 、Seednet、新浪網（Sina）等為主。其中的 MSN Taiwan 和 Yahoo! Taiwan 為國外業者，Openfind 由搜尋引擎技術起家，Seednet 則是台灣兩大網路服務提供者（ISP）之一，PC home Online 則具媒體背景。入口網站經營模式大都承襲美國，透過免費新聞、財經、生活、娛樂等資訊及免費電子郵件、聊天室服務以吸引大量網友，再以大量流量為號召進行網路廣告銷售或電子商務以創造營收。為吸引網路使用者及增加黏著度，商業入口網站往往會和其他的內容提供廠商（ICP）策略聯盟，由 ICP 提供精緻且多元化的內容，以多樣化的商品、服務、活動為號召，達到質精、量多的雙重保證。這類型的經營型態雖為入口網站業者經營主流，但不同於傳統媒體具備收視率、收聽率、閱報率等由獨立第三者所評量的公認指標，業者所宣稱的網路流量大多自行提出，無法獲得市場全然認同，也影響了其廣告收入的來源（陳世運，2000.06.19）。

（一）閱聽眾市場

由於入口網站與新聞網站的線上新聞內容間相似性高，甚至內容相同，媒介形式又相似，均為線上媒體，兩者間存在相互替代性，為新聞網站與入口網站帶來閱聽眾的市場競爭（蔡卓芳，2004）。根據媒體市調公司的調查，40%的網路使用者上網的目的為「看新聞」，意謂著新聞網站與入口網站須一同爭取這40%的線上新聞閱聽眾。且根據Jupiter Communication（1998）的調查研究顯示，過半的網路使用者是透過入口網站來進入新聞媒體，顛覆過去「從新聞專業媒體接

收新聞資訊」的行為模式，導致新聞網站和入口網站間的關係變得緊張，兩者間在線上新聞商品上相互競爭，讓當時三大新聞網站《中時電子報》、《聯合新聞網》、《東森新聞報》於2003年時曾協議聯手抵制，不賣新聞給入口網站，企圖爭取這40%想上網看新聞的網路閱聽人，回新聞網站看新聞，重新導回「從新聞專業媒體接收新聞資訊」的收視行為（蔡卓芳，2004）。

而針對入口網站與新聞網站間的競爭關係，有些學者建議新聞網站可朝向入口網站化，以增加自身優勢。Pavlikova（2002）研究網站市場競爭時，提出一個「次級危機」的概念，此概念主要是說，新聞網站在與入口網站作市場競爭的時候，如果本身沒有「排他性的線上內容商品」出現，很容易被入口網站邊緣化，其原因為入口網站提供的內容服務多樣，新聞也是入口網站的主要內容之一，而網路要生產排他性的內容十分困難，因為超連結特性，與內容重組太容易，導致線上資訊的二手使用是常態。因此，新聞網站只靠新聞內容的市場利基太小，最後也可能逐漸「入口網站化」（轉引自蔡卓芳，2004）。過去也有研究認為新聞網站若想擁有更多線上媒體市場，報社應將自家新聞網站轉型為入口網站，以利留住人潮，維持網站的營運。通常在達成第一階段的網路出版及提供多元資訊內容服務後，便可形成基本人潮，若繼續發展全面性搜尋引擎、網頁資料檢所等網路功能，將可確保掌握全方位的優勢，提升自己在線上媒體中的競爭實力與地位（蔡卓芳，2004；張宏源，1999）。

雖說入口網站與新聞網站因相互爭取相同觀眾群，且線上新聞商品相似度又高，兩者間看似呈現競爭關係。不過，根據另一家市調公司的調查，入口網站與新聞網站看新聞的網路使用者重疊率僅5%，代表40%的線上新聞閱讀人口中，新聞網站與入口網站是各自擁有閱聽眾群，兩者重疊度不高，且業者也在抵制行動後體認到當新聞資訊不可取代性低時，任何聯合抵制的行動都十分危險，因入口網站除了當時三家主要新聞網站《中時電子報》、《聯合新聞網》、《東森新聞報》外，也可選擇和其他新聞媒體購買新聞，才因此使得最初發起抵制行動的《東森新聞網》於2004年選擇繼續賣新聞給入口網站，而後其他兩家亦跟進，以賺取新聞授權費用（蔡卓芳，2004）。

國內針對入口網站與新聞網站之研究有不同觀點，李瀅（2009）認為電子報與新聞入口網站間同時存在合作與競爭的競合關係，電子報與新聞入口網站在經營層面為「競爭關係」，但在新聞產品內容層面為「合作關係」，兩者整體的關係是競爭大於合作，並指出電子報的經營應該增加新聞內容差異性和電子報的附加價值，集合媒體集團所有資源來達到新聞利用的最大效應，以利維持電子報網站的經營。

Huang, Yang 與 Chyi（2011）從需求端研究國內入口網站與新聞網站間關係，根據實證研究入口網站與新聞網站關係調查，發現多數的新聞網站與入口網站間都是「非競爭」的關係，和許多研究所歸結的競爭關係有所不同，讀者會根據自己的喜好選擇新聞網站，以滿足自己的需求，因此，根據管理者的觀點，Huang, Yang 與 Chyi 認為新聞網站必須與入口網站建立長期友好關係，而非與入口網站敵對，才可發展出可行的商業模式。Yang & Chyi（2011）及Huang et al.（2013）這兩個研究則直接探討新聞聚合網站及地方新聞網站間的競爭關係，前者的研究結果顯示在控制人口學變項及網路使用的變項後，大部分美國地方報紙的新聞網站和新聞聚合網站間並不存在競爭關係；而後者也呈現相似研究結果，在控制性別及年齡項後，大部分台灣報紙的新聞網站和新聞聚合網站間具正向關係。

（二）廣告市場

在廣告市場中，新聞網站與入口網站就內容商品而言，皆有提供各類新聞資訊，就獲利競爭而言，兩者相互競爭同一網路媒體廣告市場。

根據蔡卓芳（2004）的研究，2000年代初期，入口網站中，yahoo的廣告市場佔有率最高，逾50%，剩下的50%，Pchome 佔了20%-30%，yam 跟MSN又佔掉了20%，剩下的10%才由《中時電子報》、《聯合新聞網》、《東森新聞報》三個主要新聞網站來分，新聞網站紛紛在夾縫中求生存，而為爭奪這10%的新聞網站市場，三家新聞網站也紛紛各自發展不同策略相互競爭。《聯合新聞網》以「新聞網站第一名」為目標；《中時電子報》採取入口網站形式，以「內容入口網站」自居；《東森新聞報》則整合母媒體購物頻道優勢，結合電子商務的功能，甚至超越入口網站。

新聞業者在體認到難以與入口網站正面迎戰，消極抵制入口網站又並不可行後，基於獲利考量，業者不僅繼續賣內容給入口網站，收取新聞授權費，也各自發展出與入口網站的合作模式，包括：一、入口網站將專題外包給新聞網站製作；二、新聞網站以內容與入口網站交換廣告容量，再將入口網站的廣告容量提供給新聞網站的廣告客戶，讓新聞網站的廣告客戶可以同時在新聞網站及入口網站上廣告，使得新聞網站與入口網站為持亦敵亦友的關係。

三、社群網站

社群網站挾技術、科技等優勢成為中介新聞傳播的重要管道，就本質上而言也屬於資訊中介網站，而自1990年代起便有經濟學者提出資訊中介（infomediation）的概念，透過蒐集使用者資訊及讓第三方團體使用作為一主要營收來源。而資訊中介網站的共同各徵包含：

1.中介內容提供者及使用者，滿足雙方需求

2.依據演算法及使用者社交互動行為作為資訊組織及篩選機制

3.提供免費的連結內容服務給非專業人士

4.商業模式仰賴廣告及行銷資源，因具備蒐集網路使用者偏好等相關資訊而為廣告主及行人員所重視

由於線上新聞形式多元，方便進行內容再製重組，因而產製出過多新聞內容，形成資訊爆炸現象（information oversupply），急需各種過濾、選擇與排序機制，也使科技業者有機會進入線上新聞市場，從不同新聞網站來源建立起新聞內容連結的機制（Smyrnaios, 2012; Rallet & Lequeux, 2004）。

資訊中介網站的出現，新增多元的接觸資訊管道，也改變了線上新聞消費模式，形成更為複雜的網站瀏覽模式，許多研究指出使用者忠誠度下降，直接造訪新聞網站的比例正在降低，轉為透過搜尋引擎、聚合網站或社群網絡上的連結瀏覽內文。由於資訊中介網站的特性，開始媒合新聞網站及使用者供需雙方需求，在中介線上新聞資訊過程中往往扮演起新聞聚合的角色，Facebook便成為重要的代表。

Facebook

Pew Research Center 2011年便證實Facebook對新聞網站流量的貢獻，成為美國第三大流量來源，替紐約時報貢獻6%流量，且讀者點擊Facebook上的連結後更有可能會返回線上新聞媒體閱讀新聞，因此免費新聞內容、社交網絡平台及廣大使用者成為社群新聞中介的重要元素。Facebook中介過量新聞資訊及使用者間異質需求的機制和Google完全依賴演算法不同，主要是依據使用者間的社群互動為指標，再透過演算法決定Facebook上Newsfeed貼文顯示優先順序，並藉由社群互動替新聞網站帶來流量。

（一）新聞網站和資訊中介網站在閱聽眾市場及廣告市場中的競合關係

在閱聽眾市場中，線上新聞出版商和資訊中介網站兩者間的關係較偏向合作關係，彼此為了共同利益為分享內容、流量，資訊中介網站透過線上出版商提供的自製內容吸引使用者，而線上出版商因流量導回自家網站而受益，以擴大各自市場（Smyrnaios, Rebillard, 2009）；但兩者間都為分食廣告市場而處於競爭關係，如

Google及Facebook等跨國科技業者同時競爭線上媒體的數位廣告及行銷資源。

全球網路業者及小型科技業者，在市場上形成寡占結構，能協助科技巨擘所提供既有服務朝向更精緻完善發展，以利中介龐大新聞資訊，但往往隨後有被科技大廠併購的可能性，而這樣的垂直移動能使價值鏈中不同類型的資訊中介業者得以合作。通常這些科技業者，不論規模為中型或小型，大都不自製內容，有賴專業內容網站提供內容，其主要目標有二，一為利用免費內容獲得正向外部效益，創造更多廣告營收；另一為創造獨占傳播管道及市場，使自身成為付費內容的主要傳播管道。

對線上新聞出版商而言，科技業者需有專業機構提供內容，平台、入口網站及演算法才可產生作用，但科技業者卻又會反過來要求線上出版商遵循相關科技規範、營收分配模式。Smyrnaios（2012）發現線上新聞對科技業者的依賴程度日增，尤其是編輯、聚合及傳播第三方內容等滿足供需雙方需求的功能，而在這

過程中，資訊中介網站也因此獲得豐富廣告及行銷營收。從出版者的角度而言，這樣的趨勢既是一大問題卻同時又勢在必行，不論是演算法或新社交功能、工具，皆能替新聞出版商帶來更多閱聽人及增加新聞互動率，但也因此降低新聞出版商的自主性，迫使其在自治內容的同時，還必須和資訊中介網站分享廣告利潤。

在依賴度增加的趨勢下，線上出版商為達到營收最大化，勢必得納入社群網絡，而Facebook便是行銷策略之一，近來幾乎所有線上媒體或多或少都有使用Facebook提供的工具，因此和線上新聞出版商合作成為Facebook重要策略，自2011年起Facebook推出的各式功能或工具因為詳細蒐集使用者資訊及偏好而能有效發揮作用，讓廣告主更能精準掌握目標受眾。如同Google一樣，新聞出版商和Facebook處於競合的關係，Facebook鼓勵新聞出版商使用Facebook上各式社群功能及技術，以利增加使用群眾及營收，促使新聞出版商必須聽從Facebook在技術上、經濟上等各層面的要求，而在廣告市場中又必須同時競爭。

至於營收分配的問題也牽涉到意識形態間的對立，尤其是新聞出版商，一方面新聞記者及出版商認為自身的專業性是唯一可產製及傳播新聞的角色，對於自身產製內容如何被第三方業者使用存有疑慮，也對廣告營收遭第三方業者分食感到不滿；另一方面，許多美國科技業者充斥自由市場思維，關注所提供服務的效用更勝於著作權的議題，也因此會發展出像Apple及Facebook等封閉型的獨立運作平台及系統，迫使線上出版商若想接觸更多潛在的廣大使用者，只能順從這些科技業者的規範。

儘管如此，兩者間卻有所調適及讓步，線上新聞出版商特別採用最佳化策略（optimization method），以利從搜尋引擎、社群網絡及付費內容傳播管道中得到更多流量；科技業者則在滿足使用者需求外，更試圖回應線上新聞出版商所提出的條件及要求。

從經濟面向來看，這樣的趨勢會讓線上新聞面臨高度集中化的風險，因很少有新聞媒體具備投資相關科技、技術的能力來擴大使用族群，大部分都是中小型規模，往往得仰賴Google、Facebook等科技巨擘，才不致被市場淘汰。從社會經濟的角度而言，主要的議題為多元性的問題，若公眾所關注特定新聞網站都會跟

隨資訊中介網站的規範，則新聞多元性便會受到影響。

（二）過去研究

新聞聚合網站對新聞網站的影響已不容小覷，兩者間的爭辯也日益受到重視，一方面，內容聚合網站的擁護者認為Google News能將流量導回原生網站，使新聞有更高流通率；另一方面，新聞媒體高層則譴責新聞聚合網站利用其新聞內容，並分食廣告市場，以從中獲利，如Murdoch便曾控告Google剽竊其新聞網站的原生內容，其他新聞媒體也認為像Yahoo News的聚合網站會降低新聞價值，並將新聞商品化。

過去許多實證研究顯示新聞聚合網站主宰不同媒體市場，如Chyi and Lewis（2009）便根據comScore媒體研究，蒐集美國67家地方報業經營的新聞網站資料，發現大部分當地次級市場中的線上新聞來源，地方新聞網站皆落後於Yahoo! News、 MSNBC、AOL News；另外Chyi & Huang （2011）也蒐集台灣線上新聞的資料進行研究，結果顯示Yahoo奇摩新聞主宰線上新聞市場，每週能觸及超過75%的網路使用者，遠勝過所有紙媒經營的新聞網站。

但直接探討新聞聚合網站及地方新聞網站間的競爭關係的研究仍較為缺乏，研究結果也有所不同。Lee & Chyi （2015）突破過去研究（Huang et al., 2013; Yang & Chyi, 2011），整合使用與滿足的典範及經濟取徑，來預測聚合網站的消費情形及檢視市場競爭情形，目的是為系統性了解誰（人口學因素）會使用新聞聚合網站，為何（心理因素）使用新聞聚合網站及線上新聞聚合網站的使用如何影響其他新聞網站的使用（市場競爭）。在消費情形上，年齡及族群是預測聚合網站使用情形上的兩個主要人口學變項，在競爭情形上，研究結果顯示三個主要新聞聚合網站Yahoo、Google、Huffington Post和13個主要電視、印刷及社群媒體間並無競爭關係，和既存產業觀點及模型有所不同，同時Lee & Chyi 也認為新聞聚合網站及新聞網站間存在共生關係，由於造訪不同網站所需成本甚小，使用者更樂於造訪各式性質不同的新聞網站，來滿足多元需求，形成內容聚合網站及新聞網站間非競爭的關係。這樣的結果也和Yang & Chyi （2011）過去的研究相符合，在控制人口學變項及網路使用的變項後，大部分美國地方報紙的新聞網站和新聞

聚合網站間並不存在競爭關係；Huang et al. （2013） 同樣呈現相似研究結果，在控制性別及年齡項後，大部分台灣報紙的新聞網站和新聞聚合網站間具正向關係。

不過，現今聚合網站對新聞使用及競爭的影響情形仍未明朗，且新聞聚合網站和傳統媒體間的競爭情形的相關文獻也不足，特別是資訊中介網站中的社群網站Facebook挾著科技及使用者資訊，在閱聽眾及廣告市場皆有極大的優勢，新聞網站和這樣大形的資訊中介者的競合情形，及其獲利狀況值得進一步關注，同時亦為本研究的探討重點。

第三章 研究方法

第一節、研究問題與目的

從前述的文章耙梳整理中，可發現新聞網站面臨資源依賴得不對稱性、權力對抗的不對稱性、及行動鴻溝的問題。在閱聽眾市場中，新聞網站與Facebook主要以合作共創流量為主，卻存在過度依賴Facebook所推出工具來提升導流量之情事，形成資源不對稱依賴的問題；然隨著Facebook開始建立起流量高牆，企圖鎖住流量，自成一大平台，不利流量分配，還有演算法的機制會影響貼文曝光及觸及率，讓兩者在閱聽眾市場又有相競爭的情形。

在廣告市場中，新聞網站主要和Facebook維持競爭關係，在於根據閱聽眾市場所創造流量分配廣告營收，但在Facebook鎖住流量的政策下，新聞網站對廣告營收的分配有期待上的落差，易形成權力抗衡的不對稱性，特別是行動流量提升，追蹤即鎖定目標閱聽眾的技術不佳及其他因素作用下，行動廣告市場成長表現不若行動流量成長的表現亮眼，形成產業界所稱「行動鴻溝」的現象，然在Facebook掌握使用者資訊及追蹤、鎖定資訊的技術優勢下，其所推出廣告聯播網Audience Network能拓展廣告展演平台，讓新聞網站與Facebook又多了合作的可能性，若是真能改善行動鴻溝的問題，新聞網站便真的完全依賴Facebook而活，完全聽命於Facebook，且又被剝兩層皮，在閱聽眾市場受到控制，在廣告市場又得和Facebook拆帳，陷入萬劫深淵。

過去傳統媒體在進入網路時代後，其所建立的新聞網站便與掌握平台或技術優勢的業者進行競合，也都有研究新聞網站與入口網站間的競爭關係，但對於新聞網站與社群網站間的競合情形則較為缺乏，且隨著社群網站發展迅速，演算法不斷調整，各式科技不斷推陳出新，也都會影響新聞網站與社群網站間的競合關係，Facebook又是台灣新聞網站最為依賴的導流網站，不若國外還有其他社群網站如Twitter，Facebook與台灣新聞網站間的關係演變自然值得持續關注。

就Facebook與新聞網站間的競合來看，新聞網站逐漸喪失其在通路的優勢，Facebook慢慢掌控了通路控制力，在演算法不斷調整下，對於能符合其演算法政策的新聞網站業者便有較高觸及率或曝光率，形成一種獎賞，然而若不跟隨演算

法趨勢，則有被邊緣化的危機，使得新聞網站業者多半會選擇依演算法政策調整新聞內容的產製，也使得新聞網站對於Facebook所提供的資源有依賴的趨勢，甚至進而造成資源依賴的不對稱性及權力對抗的不對稱性的疑慮。

新聞網站與Facebook在競合中牽涉到Facebook挾著科技優勢漸漸掌握內容傳佈的通路優勢，另一方面，新聞網站也對Facebook的資源更家依賴之情勢，因此本研究認為Facebook對新聞網站的控制及新聞網站對Facebook的資源依賴情形可從數據、流量、廣告、內容形式這四個面向來進行探討。

本研究的目的是希望了解：一、新聞網站與Facebook在競合過程中的流量市場表現情形；二、在數據、流量及內容形式這三個面向上，進一步釐清及試圖勾勒出新聞網站與Facebook背後的控制與依賴情形；三、新聞網站在不對稱依賴及權力對抗的過程脈絡及因應策略。

而根據研究目的，本研究的研究問題為：

一、新聞網站與 Facebook 在競合過程中在閱聽眾市場及廣告市場的表現情形為何？

二、在數據、流量及內容形式這三個面向上，Facebook 對新聞網站的通路控制力及新聞網站對 Facebook 的資源依賴情形為何？

三、探討在行動流量成長的情況及位於接觸閱聽眾末端的新聞 APP，在 Facebook 與新聞網站競合外又能扮演的角色及發揮的功效為何？

第二節、研究方法

一、文獻分析法

文獻分析法（Document Analysis）是指根據一定的研究目的或課題，透過蒐集有關市場資訊、調查報告、產業動態等文獻資料，從而全面而精準地掌握所要研究問題的一種方法（蘇蘅，2007）。以間接的方式觀察社會現象，透過各種文獻資料的蒐集、檢驗與分析，檢驗主題事件關係、趨勢及影響，藉以了解社會現象的原因，並進一步解釋現況或預測未來（潘淑滿，2003）。蒐集的內容應力求豐富及廣博，經過分析後歸納統整，再分析事件淵源、原因、背景、影響及其意

義等，而文獻資料可以是政府部門的報告、工商業界的研究、文件記錄資料庫、企業組織資料、圖書館中的書籍、論文與期刊、報章新聞等等。

本研究所欲探討的新聞網站與Facebook在流量上的競合對新聞網站廣告營收的影響議題中，由於新聞網站對Facebook的高度依賴，在分析流量競合過程須釐清Facebook各式工具及政策對新聞網站對流量所產生的影響，及流量對廣告營收的轉換情形，探討新聞網站在高度依賴Facebook所提供資源及資源分配過程中背後的權力運作及新聞網站抗衡的權力。因此，本研究預先從Facebook工具、政策、演算法歷程進行整理，蒐集新聞網站流量數據變化資料，了解新聞網站對Facebook的依賴情形，及背後不對稱的權力運作情形。另一方面，探討在廣告市場中流量轉換成廣告營收的情形時，有賴分析台灣數位廣告市場現況，探討依賴Facebook對廣告營收造成影響。

因此，本研究將運用過去資料與文獻進行探討，包含：產業研究、調查報告、相關統計報告，及有關研究主題之專業論著，根據研究問題進一步掌握所需研究資訊，在將資料統整分析後，釐清新聞網站與Facebook在競合過程中的權力分配情形、所造成影響及其所代表意義。

二、深度訪談

由於本研究主題及研究問題關心社群網站Facebook在競合過程中對新聞網站流量及廣告營收所產生影響，在以各式文獻資料進行輔助後，難以透過直接觀察而得到結果，因此本研究另外採用質化研究的深度訪談法進行個案資料蒐集，並輔以相關文獻資料進行比對分析。

深度訪談法可以讓研究者在蒐集、組織及分析資料的過程中，提出綜合性及系統性的有價值及較深入的問題，針對複雜性的研究對象深入了解，且受訪者可提供豐富詳盡的資料，解答敏感性的問題，提供精闢的答案。

深度訪談的優點除了可以獲得大量、詳細及深入的資料，並提供敏感性問題精闢的答案，在訪問者與受訪者之間的關係上，也使訪問者易於接近在其它研究方法中受到限制的話題；訪談者需具備改善資料的品質的能力，也可以對訪談內

容加以解釋，並提出額外的問題。訪員也可以隨時觀察者 受試者的反應，並調整訪問方式，以獲得研究所需要的資料，而當研究主題比 較敏感時，也比較適合採取深度訪談（蘇蘅，2007）。

三、個案研究法

個案研究（Case Study）專注於研究探討有限數目的事件和情況及其相互關係。對少數樣本進行全盤仔細地討論，以作為決策和判斷類似事物時的主要參考。「個案」（Case）就是一個有界限的系統，主要目的在於探討個案在特定情境脈絡下的活動特質，注重事件或情況發展的整個過程及其相關因素，以了解其獨特性和複雜性，透過各種方法，如觀察、訪談、調查、會談等以協助蒐集完整的資料，並了解事件的情境脈絡與意義，深入分析真相、解釋導因、解決或改善其中的難題，強調過程更甚於結果，重視情境脈絡而非特定變項，在乎發現什麼而非驗證什麼，整體有意義地呈現真實脈絡中的事件並建立豐富的概念系統。

（一）研究對象與訪談對象選取

1.Facebook 各式工具及政策

Facebook所推出的各式工具及政策對新聞網站而言可謂牽一髮而動全身，成為修正媒體經營策略的標竿。Facebook演算法的修改，使新聞媒體的社群經營者紛紛投其所好；Facebook偏好影音內容，希望不讓Youtube專美於前，新聞媒體也儘量採用Facebook訂定的影音規格模式；此外，Facebook於2015年推出的Instant Articles更是希望肥水不落外人田，降低導流量，讓使用者能繼續停留在Facebook，但因Facebook承諾Instant Articles能提供較佳的使用者體驗，有較佳的版面設計，新聞網站業者也有更多元的內容呈現形式，使許多業者即便在不確定性高的情形下仍選擇加入。而這些工具或政策對新聞網站流量高低所造成影響，本研究將配合第三方數據統計資料進一步探究。

2.新聞網站

新聞網站在與Facebook競合的過程中，具備充足資源進行數位推廣與研發的大型主流媒體，本身即擁有更強應變能力，本研究欲探討大型主流媒體對Facebook在越趨強勁的通路控制力上對新聞網站的宰制力道為何，如何憑藉內部

資源減少對Facebook的依賴，實為一重要議題。而聯合新聞網所屬的聯合報系在數位化過程中一直不遺餘力，積極從業外活動擴展及內部組織變革，成功找到轉型方向（鄭宏斌，2010.06.18；張蓉君，2013），不僅在新聞產製上，影音、即時、行動和互動皆為其努力方向，對於拓展多元營收亦頗有成效，包含舉辦各式講座、活動、展覽等，甚至跨足電子商務。在母集團聯合報系的多角化經營下，使聯合新聞網在與Facebook的競合過程中所能形成的優勢，對於對抗Facebook的通路控制力及降低對其所提供資源的依賴的情形為何，且在社群為新聞網站重要命脈的時代，聯合新聞網如何自處，成為本研究的研究個案。促使本研究以聯合新聞網作為個案研究。

（二）深度訪談操作

1.訪談對象

本研究的訪談對象包含對聯合新聞網與Facebook競合過程中閱聽眾市場及廣告市場表現情形熟悉的產品部經理及影音平台製作人、專責行動部門，深耕行動策略的行動部門主管以及現行聯合數位文創發展兼聯合線上執行長共計四人。

表 3-1 深度訪談人員名單

編號	媒體單位	職稱	訪談時間	訪談地點
A	產品部	經理	2017.11.08	聯合報總部
B	聯合報影音部	平台製作人	2017.11.08	聯合報總部
C	總管理處 行動發展部	總經理	2017.11.10	聯合報總部
D	聯合線上 聯合數位文創	執行長 董事長	2017.11.16	聯合報總部

資料來源：本研究繪製

2.研究流程

本研究透過文獻整理分析，蒐集第三方公開流量相關資料，了解其在流量市場表現情形，並透過深度訪談同時輔以其它業界相關文獻了解實務界運作狀況，從所得到的資料中進一步釐清、試圖勾勒出新聞網站與Facebook背後的控制與依賴情形，及app在Facebook與新聞網站競合外又能扮演的角色及發揮的功效。在

探討新聞網站與Facebook的競合關係時，將採用前一皆所整理的數據蒐集主權、流量、廣告及內容形式四個面向來進行探討，唯廣告相關數據涉及業務機密，內部人員不便透露，難以找到相關數據，且廣告因數據機密性，也難以刻劃廣告流量間的因果關係，因此排除廣告競合方面的探討，改以數據蒐集主權、流量及內容形式三個面向來進行探討，且在市場表現的分析上，同樣也只就流量市場進行主要的探討。

第三章 研究方法

第一節、流量市場及廣告市場

Facebook作為通路，和聯合新聞網（udn.com）在市場間的競合情形將透過第三方公開數據進行分析。

公開第三方可取得流量數據的單位包含comScore、Similarweb及Alexa，而根據訪談結果，聯合新聞網所採用的衡量標準，第一是Google Analytics，第二是comScore，再來是輔助的Similarweb或Alexa，除Google Analytics為內部資訊無從取得，而其他三者皆可取得資料，這上面的雷同指標包含是user數或Unique Visiter、Page View等，其他會觀察的指標如停留時間、跳出率這些，不僅從數據中觀察聯合新聞網在流量市場的表現情形，同時亦作為不同產品研究及改善的重要依據。因此本研究將以comScore為主、 Similarweb為輔進行數據探討。

comScore每月針對桌上型電腦與筆電造訪人數進行排名，並公布前十名，所提供的指標包含：不重複造訪人數、到達率、平均每位使用者造訪時間、平均每位使用者瀏覽頁數等。

Similarweb每月針對桌機版網頁及行動版網頁進行調查，所提供的指標包含：總造訪次數（total visits）、平均每次造訪停留時間（average visit duration）、平均每次造訪瀏覽頁數（pages per visit）、彈出率（bounce rate）、流量來源網站及網站內容觀看比例等。

根據前述三種第三方單位所進行的流量衡量，將具相似性的指標歸為一類，可大致分為四大類：流量總觀、黏著度、受使用者歡迎的網站及流量來源。流量總觀包含造訪次數/總造訪次數、到達率，黏著度涵蓋停留時間及造訪頁數，受使用者歡迎的網站包括閱聽眾觀看新聞網站旗下各子網站內容比例及導入各新聞網的主要網占比例，流量來源則是統計社群流量、自然搜尋流量等六種流量來源的比例。

一、流量總觀

流量總觀指標包含不重複造訪次數/總造訪次數即到達率。其中，指標到達率根據 ARO（創市際）的定義指出，在一定的測量調查時間內，使用者在連上網路後，曾到達特定網站的人數，佔全體上網人口的比例，即為網站到達率。到達率主要意義在於曝光程度，網站到達率愈高，曝光程度愈高，牽涉到與廣告主間的廣告價碼（360°科技，2007.10.09）。

在三家第三方測量平台中，comScore 提供不重複造訪次數及到達率相關指標。

（一） comScore 比較─桌上型電腦與筆電造訪人數

comScore每月針對桌上型電腦與筆電造訪人數進行排名，並公布前十名，2017年1月至9月台灣每月不重複使用者為人數介於1240萬至1280萬之間，並無太大落差，聯合報系UDN Group每個月都入選前十名，如表4-1所示，在不重複造訪人數上，聯合報系平均每月不重複造訪人數為4476.33萬人；到達率上，聯合報系平均每月到達率則為35.74%。

表 4-1　UDN Group 依桌上型電腦與筆電造訪人數排名

	UDN Group 不重複造訪人數（千人）	UDN Group 到達率（%）	Facebook 不重複造訪人數（千人）	Facebook 到達率（%）
2017/01	4382	34.3	8702	68.1
2017/02	4243	33.8	8414	67.1
2017/03	4706	37.5	8541	68.1
2017/04	4227	33.7	8379	66.9
2017/05	4399	35.1	8476	67.6
2017/06	4544	36.2	8455	67.4
2017/07	4503	36.3	8100	65.3
2017/08	4630	37.3	8049	64.9
2017/09	4653	37.5	7942	64.0
平均	4476.33	35.74	8339.78	66.6

資料來源:整理自 comScore

至於Facebook平均每月不重複造訪人數為8339.78，均位居第三（如表4-1所示）；在到達率上，Facebook平均每月到達率66.6%。

就桌上型電腦與筆電不重複造訪人數來看，科技巨擘Facebook和聯合新聞網相較並無太大落差，聯合報系平均每月不重複造訪人數為4476.33萬人，Facebook的平均每月不重複造訪人數則約為新聞網站的兩倍，為8339.78萬人；到達率上，聯合報系平均每月到達率則為35.74%，而Facebook平均每月到達率66.6%，也同樣約為新聞網站的兩倍。

（二） comScore 比較─台灣新聞及資訊類網站跨平台數據

另外，根據 comScore 2017 年 8 月針對台灣新聞及資訊類網站跨平台進行數據統計，如表 4-2 所示，總數位人口（Total Digital Population）中 ，台灣壹傳媒居冠，聯合新聞網居次，三至五名依序為 ETNEWS 新聞雲、自由時報及中時電子報，含括四大報 ETtoday 新聞雲，在台灣，新聞媒體網站涵蓋率普遍高於其他市場，尤其在行動裝置的加持下，整體涵蓋率最高可達八成的數位網友，同時也使行動流量快速成長，從表中可看出行動到達率皆已大幅超越桌機，且排名越前面的新聞網站，其行動流量到達率也愈高，可見行動流量對於新聞網站在整體網站的到達率上扮演關鍵作用。而在桌機板網站的到達率中，聯合新聞網最高（37.1%），壹傳媒次之（35.6%），接著依序為自由時報（30.3%）、EYNEWS 新聞雲（29.1%）、中時電子報（22.5%）。顯見聯合新聞網在桌機及行動網頁跨平台經營成效佳，尤其是行動網頁的到達率表現更是亮眼。

表 4-2　2017 年 8 月台灣新聞/資訊類網站跨平台數據

排名	Media	媒體名稱	% Reach		
			Total Digital Population	Desktop	Mobile
1	Next Media Taiwan	台灣壹傳媒	80.5	35.6	87.1
2	UDN.COM	聯合新聞網	77.4	37.1	81.9
3	ETTODAY.NET	ETNEWS 新聞雲	75.2	29.1	81.2
4	Liberty Times	自由時報電子報	70.2	30.3	71.9

	Group				
5	China Times Group	中時電子報	66.6	22.5	68.7
6	SETN.COM	三立新聞網	61.3	24.2	59.4
7	TVBS.COM.TW	TVBS 新聞網	56.0	24.9	53.0
8	Epoch Digital Network	大紀元新聞網	40.0	12.7	37.9
9	NOWNEWS.COM	今日新聞網	35.8	10.3	34.2
10	Storm Media Group	風傳媒	31.0	7.5	30.2

資料來源：整理自 comScore

二、黏著度

黏著度指標涵蓋停留時間及造訪頁數。comScore 提供平均每位使用者造訪時間及平均每位使用者瀏覽頁數。comScore 主要為每月針對桌上型電腦與筆電造訪人數進行排名。聯合報系每月平均每位使用者造訪時間為 41.49 分；至於每月平均每位使用者瀏覽頁數則為 24.44 頁。

表 4-3　UDN Group 及 Facebook 依桌上型電腦與筆電平均每位使用者造訪時間及瀏覽頁數

	UDN Group 平均每位使用者造訪時間	UDN Group 平均每位使用者瀏覽頁數	Facebook 平均每位使用者造訪時間	Facebook 平均每位使用者瀏覽頁數
2017/01	34.6	22	321.0	350
2017/02	33.2	24	322.9	335
2017/03	39.8	26	338.5	348
2017/04	45.2	24	329.2	321
2017/05	44.8	25	345.2	337
2017/06	48.6	25	359.9	347
2017/07	43.7	24	356.6	319
2017/08	45.0	25	329.8	288
2017/09	38.5	25	338.1	278
平均	41.49	24.44	337.91	324.78

資料來源：整理自 comScore

Facebook 平均每位使用者造訪時間上，Facebook 便位居第二，每月平均每位使用者造訪時間為 337.91 分，且自 5 月起，平均每位使用者造訪時間便些微下降；平均每位使用者瀏覽頁數上，Facebook 每月平均每位使用者瀏覽頁數為 324.78 頁。與聯合新聞網及其他新聞網站相較，Facebook 平均每位使用者造訪時間約為聯合新聞網的 10 倍，具超高黏著度。

三、受使用者歡迎的網站

聯合新聞網的表群如表4-所示，包含：新聞頻道、評論、排行、健康元氣、理財、噓星聞、NBA台灣、影音/社群、style、車訊、數位閱讀、知識庫、加值服務等類別，其中主網站新聞頻道的流量占比便高達49.73%，也積極透過噓星聞、NBA台灣等旗下子頻道爭取年輕族群，同時亦於2011年開始經營電子商務，拓展多元營收。

對傳統媒體而言，積極爭取年輕族群增加流量來源成為其重要課題，聯合新聞網雖擁有固定忠實讀者，然這群主力族群年齡層分佈在 25 至 45 歲的上班族群，是一群年齡層都偏高、含金量高、穩定性高的讀者，但也具備了喜愛潛水、不善互動、不愛表態的特質，在社群平台上也僅只「暖新聞」與「政治新聞」這兩類，才能稍稍讓這群低調到不行的讀者願意浮出水面發表看法，不僅不利於聯合新聞網在網路社群的經營與操作，也因此讓許多屬於衝動消費商品的廣告主如小額信貸、3C、彩妝等類型，都被拒於門外，喪失許多潛在廣告合作機會。為突圍，聯合新聞網積極推出符合年輕人興趣的內容，爭取集團最缺乏的年輕讀者，鎖定15 至 24 歲幾乎不看報紙的年輕人，而聯合新聞網便在2014 年成功爭取到代理 NBA 的台灣官網 及 Facebook 官方粉絲專頁的經營，並將 udn.com 公司 Logo 與 NBA 擺在一起，增進將兩個品牌產生聯想的機會，以提升年輕人對聯合報系的印象與好感，促使品牌形象年輕化。

但聯合新聞網在爭取年輕讀者的策略上亦非全然順利，在OOPS! 新鮮事的案例上則不是進行得很成功，於 2014 年推出專門以輕鬆有趣的議題作為網站主要內容的「OOPS! 新鮮事」，與其他同類型的如 ETtoday 新聞雲、噪咖等網站相較，「OOPS! 新鮮事」的表現遜色許多，受限於報系的風格文化，「OOPS! 新

鮮事」在內容的開放程度及活潑程度，不若其他同類型網站大膽（Inside, 2016.06.30）。

表 4-4 網群與速覽

新聞頻道		評論	排行	健康元氣	理財	噓星聞	NBA 台灣
即時	運動	轉角國際	最新	疾病查詢	股市	最新文章	比分
要聞	數位	鳴人堂	熱門	健康話題	觀點	熱門星聞	賽程
社會	娛樂	相對論	分享	健康百科	基金	噓短片	影音
地方	生活			癌症防治	房地產	追星行程	新聞
兩岸	文教			運動養生	樂透		球評
全球	旅遊			瘦身醫美	發票		圖輯
評論	閱讀				外貿網		戰績
產經	雜誌						數據
股市	時事						

影音、社群	style	車訊	數位閱讀	知識庫	加值服務
聯合影音網	時尚名人	國內車訊	電子報	新聞全文	udn 買東西
udn Line 好友	流行穿搭	國際車訊	電子報紙	原版報紙	行動網
部落格	美妝保養	試駕精選	電子書	新聞圖庫	活動特區
	珠寶鐘錶	品牌故事	電子雜誌	願景影音庫	
	品味生活	DIY&配件		新聞授權	
	兩性愛情				

資料來源：聯合新聞網，2018.02.18，取自 https://udn.com/news/index

圖 4-1 聯合新聞網首頁

資料來源：聯合新聞網，2018.02.18，取自 https://udn.com/news/index

受使用者歡迎的網站包括閱聽眾觀看新聞網站旗下各子網站內容比例及導入各新聞網的主要網占比例。在三家第三方測量平台中，SimilarWeb提供閱聽眾觀看新聞網站旗下各子網站/域內容比例。

在聯合新聞網的網站內容中，主網站udn.com的流量便占了約一半（49.73%），其他子網站則是部落格、噓！星聞、UDN買東西、經濟日報較受閱聽眾歡迎，多為較軟性的內容或具專業定位的網站，也是聯合報系為接觸年輕人積極經營的內容類型。

表 4-5 網站內容觀看比例

	新聞網站子網域（Subdomain）	**流量占比（Traffic Share）**
udn.com	udn.com	49.73%
	blog.udn.com	7.75%
	stars.udn.com	7.68%
	shopping.udn.com	5.64%
	money.udn.com	4.87%

資料來源：整理自 SimilarWeb

四、流量來源

三家第三方測量平台中，僅SimilarWeb完整提供新聞網站各種流量來源比例及其他相關數據，SimilarWeb將流量來源分為直連（Direct）流量、參照（Referrals）流量、搜尋（Search）流量、社群（Social）流量、信箱（Mail）流量及廣告（Display）流量。

在SimilarWeb的統計分析中，將桌機流量來源分為五種，分別為直接打網址連到網站的直連（Direct）流量、從其他網站連過來的導流量 （Referrals）、搜尋（Search）流量、社群（Social）流量、信箱（Mail）流量及廣告（Display）流量。導流量（Referrals）指貢獻流量到聯合新聞網的網站，搜尋（Search）流量指的是透過關鍵字搜尋進入聯合新聞網的流量，社群（Social）流量意指由社群網絡貢獻的流量，廣告（Display）流量則是指聯合新聞網藉由付費廣告將流量

導回自家網站。

聯合新聞網的各流量來源比重高低依序為：搜尋流量（40.60%）、直連（Direct）流量（30.01%）、社群流量（15.86%），參照（Referrals）流量（11.24%），信箱流量（1.69%），廣告流量（0.61%）。至於Facebook的各流量來源比重高低依序為：直連（Direct）流量（62.61%）、參照（Referrals）流量（23.29%），搜尋流量（8.96%）、社群流量（2.61%），信箱流量（2.47%），廣告流量（0.06%），與各新聞網站的搜尋流量居流量來源大宗不同的是，直連流量大幅超越其他流量來源，顯示Facebook已深入使用者生活當中，為大家所熟悉。

在社群流量中，聯合新聞網15.86%的社群流量中，各社群平台流量來源高低依序為Facebook（94.15%）、Youtube（2.76%）、Plurk（2.01%）、Twitter（0.61%）、Google Plus（0.06%），再看細項的社群流量來源，聯合新聞網主要仰賴Facebook、Youtube、Plurk、Twitter、Google Plus來進行導流，不過在社群流量來源中，Facebook成為主要社群流量導流的平台，所占比例超過9成，其他社群媒體僅分食所剩寥寥無幾的社群導流量。另一方面，對於本身即為社群網站的Facebook而言，自然所占比例低很多，僅2.61%，而在這2.61%的社群流量中，Youtube居大宗，占68.57%，Twitter居次，占8.58%，緊跟在後依序為WhatsApp（4.72%）、Reddit（3.43%）、Instagram（2.81%）。

表 4-6 Facebook、聯合新聞網及其他新聞網站流量來源

	Direct	Referrals	Search		Social		Mail	Display
Face-book	62.61%	23.29%	8.96%		2.61%		2.47%	0.06%
			Organic	99.34%	Youtube	68.57%		
			paid	0.66%	Twitter	8.58%		
					WhatsApp	4.72%		
					Reddit	3.43%		
					Instagram	2.81%		
udn	30.01%	11.24%	40.60%		15.86%		1.69%	0.61%

		Organic	96.3%	Facebook	94.15%
		paid	3.67%	Youtube	2.76%
				Plurk	2.01%
				Twitter	0.61%
				Google Plus	0.06%

資料來源：整理自 SimilarWeb

在搜尋流量上，聯合新聞網40.06%的搜尋流量中，96.3%為自然搜尋，3.67%為付費搜尋。另外，聯合新聞網的自然搜尋中前五名的關鍵字分別為：mlb（3.33%）、udn（3.11%）、nba（1.60%）、服飾（1.57%）、台大（1.18%）；付費關鍵字前五名分別為：udn（1.49%）、udn 購物（0.14%）、udn買東西（0.05%）、converse（0.05%）、udn shopping（0.02%），可見兩大主流運動有其忠實的閱聽眾，能為網站帶來流量，並呈現顯著成長，而在聯合新聞網的付費搜尋關鍵字中，多和購物有關，則是希望拉抬旗下的電子商務平台的流量成長。至於Facebook的搜尋流量僅占8.96%，遠低於其他新聞網站，顯示搜尋流量非Facebook的主要流量來源。

表 4-7　Facebook、聯合新聞網及其他新聞網站搜尋流量及前五大搜尋關鍵字

		自然搜尋			付費搜尋		
新聞網站及搜尋流量比例		Top 5 Organic keywords			Top 5 Paid keywords		
Facebook.com		facebook	58.11%	▽2.15%	facebook	0.38%	△36.52%
		fb	12.07%	△0.06%	fb	0.07%	△15.97%
		face	3.63%	▽3.04%	facebook	0.02%	▽30.13%
		facebook	3.22%	▽17.44%	login		△189.9%
		login		△2.10%	amazon	0.01%	△142.2%
		фейсбук	2.04%		facebook	0.01%	
					iniciar		
					sesion		
udn.com		mlb	**3.33%**	△3,167%	udn	**1.49%**	▽13.01%
40.60%		udn	**3.11%**	▽2.24%	udn 購物	**0.14%**	△1,453%
Organic	96.3%	nba	**1.60%**	△212.5%	udn 買東西	**0.05%**	△77.94%
paid	3.67%	服飾	**1.57%**	△1,218%	converse	**0.05%**	△90.98%

29.74%		台大	**1.18%**	**△534.6%**	udn	**0.02%**	▽54.94%
Organic	100%				shopping		
paid	0%						

資料來源：整理自 SimilarWeb

導流量中，導流回聯合新聞網的網站包含PTT、維基百科、mobile01等，離開聯合新聞網前往的網站包括聯合新聞網旗下的NBA.com、Facebook、Youtube、mobile01及中國時報，其中離開聯合新聞網後前往旗下NBA.com的比例有巨幅成長，而前往Facebook及Youtube的比例和前期相比均下降；前往Facebook的新聞網站中，聯合新聞網的比例下降，而前往Youtube的新聞網站中，聯合新聞網的比例下降。

表 4-8　Facebook、聯合新聞網參照流量及前五大導入、目的地網站

新聞網站及參照流量比例	導入網站 Referring Sites	比例	與前期比增幅（%）	目的地網站 Destination Sites	比例	與前期增幅（%）
udn.com	ptt.cc	10.39%	△72.38%	tw.global.nba.com	16.56%	△2,335%
11.24%	zh.wikipedia.org	7.29%	▽1.13%	facebook.com	16.37%	▽15.90%
	mobile01.com	6.00%	△1.70%	youtube.com	8.79%	▽20.29%
	disp.cc	5.87%	△140.4%	mobile01.com	4.38%	▽16.64%
	lnk.pics			chinatimes.com	2.48%	△ 102.6%

資料來源：整理自 SimilarWeb

綜合前述所整理的新聞網站各流量指標整理及比較數據資料可發現，就以桌上型與筆記型電腦作為使用裝置來看，依據comScore的資料，在不重複造訪者（unique visitors）上，聯合新聞網從2017年1月至9月進入前10名，而聯合新聞網平均每月不重複造訪人數為4476.33萬人，不過Facebook則為8339.78萬人，在這9個月中皆排名第3。在到達率上，聯合新聞網平均每月到達率則為35.74%，而Facebook則為66.6%。在造訪時間上，聯合新聞網每月平均每位使用者造訪時間

為41.49分，至於Facebook的每月平均每位使用者造訪時間為337.91分。在瀏覽頁數上，聯合新聞網的每月平均每位使用者瀏覽頁數則為 24.44頁，至於Facebook每月平均每位使用者瀏覽頁數為324.78頁。

這也意謂著桌機版的網頁使用者的專注程度較高，停留時間較長，瀏覽頁數也較多。另一方面，Facebook雖然平均每月不重複造訪人數為8339.78萬人，與聯合新聞網僅相差400萬，但在停留時間及瀏覽頁數均為聯合新聞網的10倍，可見Facebook使用者的高黏著度，但Facebook自2017年6月以來的瀏覽頁數亦持續下降。

另一方面，就桌機流量及行動流量來看，依comScore跨平台數據統計顯示，聯合新聞網及其他三大報和ETtoday新聞雲的行動流量到達率皆超過桌機流量，新聞網站進入行動流量的世代。就comScore跨平台數據統計數據顯示，在總數位造訪人口（total digital population）中，高低排序依序為壹傳媒集團、聯合新聞網、ETtoday新聞雲、自由時報及中時電子報，

綜合上述資料可見Facebook在台灣占流量市場的大宗，不論是桌機流量或跨平台流量均是如此，新聞網站難以與其競爭，須仰賴Facebook進行導流，然而，Facebook的導流角色重要性伴隨Google再次崛起卻有些微下降，如Facebook自2017年6月起在桌機版網頁的平均每位使用者的造訪時間及瀏覽頁數的下降，且社群導流量所占比例低於50%，搜尋流量頁占40.06%的高比重。

五、流量來源比較

就新聞網站的流量來源而言，聯合新聞網的流量來源由高至低分別為搜尋流量、直連流量、社群流量、參照流量、信箱流量及廣告流量。

在社群流量中，對四大報新聞網及ETtoday新聞雲而言，Facebook皆占流量大宗，其中，ETtoday新聞雲的社群流量來源最高，接近50%，其他四大報的社群流量比例由高至低依序為蘋果日報、自由時報、聯合新聞網及中國時報。可見四大報新聞網站在桌機版網頁中，社群流量所占比例皆低於50%，應與Facebook

演算法政策傾向吸引更多行動流量，及新聞網站紛紛拓展其他流量來源如搜尋流量有關

在參照流量中，離開聯合新聞網後前往Facebook及Youtube的比例和前期相比均下降；前往Facebook的新聞網站中，聯合新聞網的比例下降，，而前往Youtube的新聞網站中，聯合新聞網的比例下降。

第二節、通路控制力及新聞網站的依賴情形

根據第二章的文獻整理，Facebook 在通路上對新聞網站的掌控力及新聞網站對 Facebook 的資源依賴包含數據、流量、廣告及內容產製形式，以下將分別就這四大面向探討雙方的通路控制力及資源依賴情形。

一、數據

（一）業界實際情形

1.重要資料分析來源包含使用者文字（text base）及其行為所留下的資料（user base），可用做顧客關係管理，甚至因而發展出電子商務

聯合新聞網早期便看好資料分析是未來趨勢，自有一套蒐集使用者數據的方式，過去在數據未整合前，各單位各自為政，建立自己的平台機制，蒐集自己的數據，而後意識到統整發揮綜效的重要性，便花費極大精力進行系統整併。

> 在 backup 數據尚未整合前，每個單位都在做自己的 membership 及數據的保留，所以妳剛講的東西（金流、物流等平台建置）每個單位自己都有在做的，我們決定把它放到中央的大 pool 裡面去，花了很大的力氣做系統的整併及提供資料欄位 schema 的整併，都花了非常多時間去做這件事情，這是一個很長的過程，如果能一開始就做中央集權當然最好，不過，凡事都沒有這麼精準判斷，對我們而言，就是回頭再做一次整合，把自己手頭上的東西再重新集結在一起（受訪者 D）。

整併後數據分析有二，其一為使用者行為留下的資料，包含在其下所有事業單位所留下的瀏覽行為等，另一為使用者所留下的文字資料，所蒐集使用者資料集中到中央統整進行分析利用，發展成顧客關係管理組（CRM），於2016年改為數據發展組。

> 我們很早就評估未來媒體的發展趨勢是在資料分析上，資料分析在集團裡有兩個重要的 pitch 點，第一個是顧客資料，顧客資料包含會員

資料及所有用戶跟我們往來的資料，我可能不用知道用戶是誰，但裡面的每個觀賞、購買或參與對我們而言是很重要的事情，另一個便是我們每天所產生的文字，它其實也是一個可被分析的項目，這兩個項目如果能結合在一起，text base 跟 user base 能結合在一起是一個很重要的資料分析的發展，但我們能做 user base 很大一個原因是我們的 business line 裡面有所有瀏覽行為，及電商交易的行為，還有我們舉辦各式大小型活動，包括文創活動、商業活動如汽車展、化妝品展、自動化機械展等，還有各式大小論壇及演講等，對我們而言，我們擁有這麼多用戶的資料及 user 的行為，這是國內其他集團，不只是媒體都很難擁有的資料，這是我們未來發展的 pitch，從很多年前就開始做 CRM 這件事情，我們有一個專門的部分，早期叫作顧客關係管理組，去年開始它改成叫數據發展，基本上他們做的事情是想辦法整合我們集團內這麼多的business,相關的會員及使用者資料到一個中央的pool裡面去，然後在中央的 pool 裡面為大家做分析跟利用，所以這是我們很重要的發展的 nitch（受訪者 D）。

聯合報系曾在08關鍵報告中確立四項多元營收主軸，客戶關係便為其中一獨立事業，亦為所有事業的發展基礎。對於媒體及廣告營收的獲利模式，聯合報系亦有不同見解，認為媒體也是一種資訊管理服務，廣告的營收媒是則類似一種仲介，透過媒體把讀者和廣告客戶連在一起，並希望藉由客戶關係事業的發展，建立更精準的資訊與仲介服務。

因此，在2010年10月為經營客戶關係踏出第一步，成立電子商務事業部，作為聯合報系事業新生命的延伸，且聯合報系的電子商務事業udn買東西購物中心，於2011年4月開始試營運，其資安管理系統亦獲ISO 27001認證；而5月正式啟動時，導入客戶關係管理（CRM）系統，以最懂你的購物中心自許。

2.使用者資訊掌握與 Facebook 並無關連，登入與否的閱聽情境差異皆留下可被追蹤的資料

聯合新聞網使用者的數據蒐集並不直接跟Facebook相對應，兩者間並無關聯，若使用者在Facebook上進行各種行為，則數據資料歸其所有，若在新聞網站上進行則歸屬於聯合新聞網所有，不過，若使用者登入Facebook，聯合新聞網也可取得使用者願意公開的資料進行比對。

> 我們蒐集使用者資訊跟對方 FB 的掌握其實沒甚麼關係，跟 FB 不直接對應，應該說 user 它的閱聽行為可能留下可以被追蹤的資料，所以它在 FB 上進行的資料是 FB 拿走的，在 Google search 上，他在我們家的服務當然是我們會抓到，所以這行為本來就是各自的，但如果 user 用 FB 登入，我們也可以取得它 FB 上公開，願意提供的資料，我們也可抓到進行比對（受訪者 C）。

廣告營收作為媒體重要收入來源，為能精準行銷及精準投放，對聯合新聞網而言，會員的登入與否皆能蒐集使用者行為的相關數據，以利進行文章推薦或商品導購，不僅增加使用者閱聽體驗，也增加網站流量。

> 我在廣告營銷當然還是媒體收入的重要來源，那我們可以做精準行銷跟精準投放，比如說妳現在到聯合新聞網去，妳有兩種閱聽情境一個是登入會員去閱聽，一個是沒有會員去進行閱聽，但我們都會去追蹤一些使用者活動的特性，所以如果你注意看，我們的新聞網都有一些相關新聞，有一些是根據行為去推薦的，到了 UDN 買東西去更明顯，它追蹤得更詳細，根據妳的行為去推薦你商品，根據妳的閱聽行為去推薦你看甚麼文章，後面其實是有一些追蹤的機制及資料在運作，所以這一塊妳可以說它增加閱聽體驗，增加妳的流量，增加妳商品推薦的導購（受訪者 C）。

而登入會員與否一般閱聽狀態下皆能追蹤使用者行為，差異僅在於會員資料的取得及使用者的辨識，但進階的服務則要登入才能使用，也因此得以更完整得去取得包含交易型資料在內的數據。

第一個是說，妳明確的登入會員跟不登入會員，它比較大的差異是在 profile 的取得，可是在行為的紀錄上來講，妳登入都沒什麼影響，因為妳匿名的情況下，行為是可以被追蹤的，我做個假設，妳用妳的手機來看我們的產品，我知道妳的名字跟不知道妳的名字其實大體上沒有太大差異，我並不是只透過紙本寄信件給妳，我還透過使用服務的時候把一些東西都提供給妳，所以這時候即使妳是匿名的，我還是精準得知道妳的操作行為，妳的偏好，所以大比例上是沒有那麼大的影響，但如果你將來的服務不是只是閱聽，而是進階的服務，包含說妳在 UDN 買東西上去買商品，去電子書吧去使用我們電子書的服務，去聯合知識庫付費做有價的搜尋，那這一塊就有差了，這表示妳是在登入的情況下去使用我們的服務，我們可以更完整得去取得包含交易型的資料，我剛講說這兩個的區分在於，一般的閱聽妳登不登入，精準度是差不多的，那妳進階使用付費服務有關的時候，那個登入是一個關鍵，那個東西是在於在那個服務本身的架構下去發生的（受訪者 C）。

使用者行為的數據資料蒐集是為提供更好的閱聽環境，然亦牽涉到隱私權的議題，因此明確區分匿名與否的行為仍屬必要，在匿名狀態下，雖追蹤使用者行為的個是細節，但屬科技所作行為，並不對應到特定使用者。

妳做的行為基本上我們都會追蹤，這東西也希望提供 user 一個閱聽服務的環境，這個數字本身後面遇到的問題是個資法的問題，隱私的問題，所以我們必須明確區分說哪些是它匿名的行為追蹤，我追蹤妳的行為細節，但我不把它對應到妳是誰，我只對應到說這個機器做的這些行為，妳字體把他調大，所以我之後會根據妳的行為進行優化，但我不知道你是誰，那另外一種是說，我明確告訴妳取得你甚麼樣的資料如性別、嗜好，因此我可能推薦甚麼樣的商品給妳，或者跟妳產生甚麼樣的服務，所以經營上，資料的詳細追蹤，但必須嚴格區分匿名的蒐集應用及非匿名的蒐集應用， （受訪者 C）。

3.Intant Articles（IA）是 Facebook 上工具和呈現的方法，其數據蒐集問題不在追蹤，而是使用者屬於誰的

IA雖然不會導流回原新聞網站，但業者可自行埋追蹤碼追蹤閱聽眾的使用情形，對聯合新聞網而言，使用者是屬於Facebook的，抑或是自家的才是其關注的重點。

> IA 我印象中也可以埋追蹤碼，我們也可以去追蹤它在 IA 上面的情況，所以 IA 本身比較不是追蹤的問題，應該說是 user 到底是誰的問題，我今天如果習慣說用 IA 聽音樂，我可能是 FB 的 user，我根據某些情況我訂了某幾份收費的頻道，後來我又關閉了，我又改訂別的，它會這樣往返跑，所以客戶是 FB 的，但妳到我們的網站上來使用我們的服務，妳加入我們的會員，跟我們產生關係，那妳就是我們的 user （受訪者 C）。

IA是Facebook上工具和呈現的方法，與客戶關係管理系統CRM間並無關聯，希望IA達成的導流及廣告兩大效果均無明顯成效，也降低各新聞線上出版業者的使用意願，而聯合新聞網的CRM系統所蒐集的資一料則為其投放廣告的基礎。

> IA 跟 CRM 拆開來看，IA 是 Facebook 上工具和呈現的方法，我們純粹在 IA 上的減量跟 IA 的效果有明確的關係，IA 希望的效果，一是導流，一是廣告，這兩個效果顯然都沒有很強大的誘因，我想全世界的 media 都發現了這件事情，雖然有一些幫助，但不是那麼理想，跟 CRM 就沒有關係。我們這些 CRM 保留的資料是我們投放的基礎，但還是必須去仰賴 Facebook 的流量（受訪者 D）。

（二）Facebook、聯合新聞網宰制及依賴情形

對聯合新聞網等新聞網站而言，原先擔心使用者花越多時間停留在 Facebook 平台上會不利於使用者數據的蒐集，尤其當 Instant Articles 的成立，減少導流量回原新聞網站時，媒體業者憂慮使用者在新聞網站上活動得少會降低蒐集使用者數

據的完整程度，無法掌握更明確的使用者喜好，使數據蒐集的主權遭受控制。在此面向上，較無依賴 Facebook 資源的問題。

對聯合新聞網而言，使用者數據歸屬才是最重要的議題，雖其表示使用者資訊掌握與 Facebook 並無關連，登入與否的閱聽情境差異皆留下可被追蹤的資料，不過，Facebook 所擁有的龐大使用者資料庫，就數量與精準性而言，新聞網站無法與之相提並論，當使用者花更多時間停留在 Facebook 平台上，且減少導流量回新聞網站，即便 Instant Articles 上開放新聞業者埋設工具統計流量，仍較不利於進一步更詳細的了解使用者，描繪更清晰的使用族群樣貌。這也使得聯合新聞網及其他新聞網占大多退出 IA 的經營。而新聞網站上的使用者各式行為則更能被完整追蹤紀錄，若使用者同時登入 Facebook 還能進行交叉比對，且聯合新聞網亦積極耕耘自己的使用者資料庫及會員資料系統等客戶關係管理系統，不僅整併集團內各事業單位的使用者資料，同時透過在加值服務中如 UDN 買東西、活動網等服務建立會員資料，當中又以活動網的各式藝文講座活動最受到歡迎，藉此增加多元營收，及累積更多會員資料。而客戶關係管理系統的建立可謂聯合新聞網在 Facebook 龐大使用者資料庫下的因應與生存策略。

二、流量

（一）業界實際情形

1.聯合新聞網的閱聽眾樣貌：蜻蜓點水式、識別聯合報品牌、下載新聞 APP

經過多年經驗，聯合新聞網將使用者分為三層：蜻蜓點水式、識別聯合報品牌、下載新聞APP。第一種是平常並不會主動到新聞網站看新聞，多透過Line、Facebook、Google Search等第三方平台連結新聞回原新聞網站，看完即離開，短暫閱讀聯合新聞網的新聞，但不會對聯合新聞網有所關注；第二種是雖然不一定有很高的頻率造訪網站，但已識別聯合報的品牌，偶爾上來聯合新聞網也會多瀏覽幾頁；第三種是會進一步下載APP，以不重複訪客數來看，APP使用者現在大約只占web使用者的2%~3%左右，意謂著100個人看聯合新聞網，才2個或3個人使用APP，所接觸的不重複造訪者（unique user）比例相對低很多。

不過，貢獻度卻存在極大差異，長期而言，web上的不重複造訪者一個月平均產生約8~9頁，但APP的單一使用者平均一個人可產生500多頁面，所以就有效性來看，雖然有效使用者只占3%，但流量卻可能占60%~70%。

經過這些年的經驗，我簡單總結來看的話，我覺得 user 可以概略分為淺層讀者和深度讀者，很簡單的二分法來看待，我們描述這樣的情境可以分為三層，一是我平常沒有打算主動到新聞網站看新聞，對 UDN 沒有特別固定主動去的欲望，它可能一直在 Line 上，在 Facebook 上，或在某些 Google Search 上，它看到了我們的新聞點按過來，這個時候他會過個水就離開了，妳用 FB 分享某個我們聯合報的新聞，一點過來看完就關閉，這是一種，這種是它短暫看到我們的新聞，但還沒有對我們產生真正的感知。

第二種是它也許不是每天或固定很高的頻率逛我們的網站，但它識別了我們的品牌，有時候想到的時候會到我們的網站上來，看了一頁後也許會看其他則新聞，而不是只是看那一頁就關閉，它在網站上會有一些瀏覽，以次數來講，剛剛講的第一個，他一個月進到聯合新聞網的次數可能一次到三次左右，偶爾連過來，第二種是說我一星期內可能有一兩天或兩三天會連過來，每次可能看兩三篇、七八篇不等的新聞，他算是網站的 user，第三種是我不只是連而已，而是真的下載我們的新聞 APP，APP 的 user 它現在來講，大概是我們 web 的 user，以 unique user 的數量來講的話，它可能只占 2%、3%左右，應該沒有超過 3%，所以它接觸的 unique user 的比例是低很多的，以 3%為例，100 個人看妳的 web，才 3 個或 4 個人用妳的 APP，大概那個區間，但它的貢獻度差很多，我們統計過，長期來看，unique user 在 web 上一個月產生平均可能是 8~9 頁，可是 APP 的單一 user 平均一個人可以產生 500 多頁面，500 頁跟 7~8 頁那個差異是很大的，所以以有效來講，妳可能有效 user 只有 3%，流量可能占到 6~7 成不等（受訪者 C）。

另外，聯合新聞網站旗下不同新聞網站間也存在差異，如UDN News及經濟

日報。UDN News的流量約占整個聯合報系的40%左右，因為UDN News屬綜合新聞，讀者群較散，不夠聚焦，需求不夠明確，所以其不重複使用者（unique user）多，但使用的平均數量比較少；而經濟日報在2017年9月，其APP的流量已大於網站，這跟它的TA特殊性有關，與UDN News不一樣的是，它是垂直性的，TA更精準，需求更明確，當閱讀篇數較多時，APP的體驗會優於web，經濟日報對於web跟APP僅做簡單區分，web更為開放，較無接觸門檻，而APP則有賴使用者自行下載及主動打開，這也使得垂直性的媒體有很高的使用率。

所以要看 APP 的差異，像經濟日報跟 UDN News 就有很大的差異，UDN News 我覺得它的流量也許沒有占到一半，也許只是 4 成左右，但經濟日報，我們在兩個月前，經濟日報 APP 的流量已經大於網站，但是這是跟它的 TA 特殊性有關，因為 UDN News 比較是綜合新聞，它的讀者群比較散，比較沒有那麼聚焦，經濟日報不一樣，它是垂直性的，TA 是非常精準的，我是產業人士、金融人士、政府官員，因此他們需求是明確的，當妳的需求是明確的，篇數多的時候，APP 的體驗會大於 web，我們對於 web 跟 APP 的簡單概分，不是很精準，簡單的理解是，web 比較開放，接觸它比較沒有門檻，APP 有門檻，妳要下載、要主動打開它，可是正因為這樣，垂直性的媒體它使用的頻率就很高，今天到了 APP 的流量大於 web，是因為它的 TA 非常精準，高度需求。

UDN News 因為是綜合新聞，它的需求是不明確的，TA 是不夠集中的，所以它的 unique user 多，可是使用的平均數量比較少，UDN 全台灣的上網人口觸及率約 80 幾%，也就是每 100 個台灣上網人口裡面，每個月每 100 個人就有 80 個人以上是有接觸到 UDN 任何一個媒體的（受訪者 C）。

2.FB 是一個入口，增加新的流量來源，同時也是聯合新聞網獲得更多重度使用者的重要跳板，雖社群導流量仍屬必須，但因聯合新聞網使用者忠誠，不至於高度依賴社群流量

聯合新聞網與Facebook的關係上，有高層主管認為應屬合作，就閱聽眾由淺至深的黏著度差異而言，可在經營面上分為三個層次：從社群的粉絲團經營，到網站的經營，到app的經營，通常多由社群接觸到網站，接觸幾次後產生興趣，引發更高的需求進而下載app，一旦下載app，使用量便會提升，假設能將5%的人從網站移轉到APP上來，流量便能顯著上升，5%的人平均閱讀量一個月從7~8頁變成一個月500多頁。

（1）競爭與合作

就競爭、合作上，合理來講，我們應該還是覺得合作，因為當你從社群接觸到網站，接觸幾次後發現，這家媒體的新聞好像經常會看到，好像有興趣，妳可能會去看，當妳需求更高的時候，那我就下載它的 APP，一旦下載 APP 之後，妳的使用量就會提升，所以理論上，應該是從 social 的經營，粉絲團的那種經營，到網站經營，到 APP 經營，應該是三個層次的，如果你今天可以把 5%的人移轉到 APP 上來，流量就會，5%的人平均閱讀量一個月從 7~8 頁變成一個月 500 多頁，所以我覺得基本上應該是合作，但如果落實到我們內部的操作來講，不是每個人都理解或認同，因為涉及到我們公司不同的單位，不同的人，那大多數的人會站在他自己的本位上去看事情，比如說 5%的人移轉到 app 上，妳的總流量會增加，但 APP 跟 Web 得經營者可能是編輯是不一樣，那對編輯來講，它可能會有危機感，我的流量導給妳了，我的 user 就變少了，它的複雜度會增加，但整體上來講，它應該是協力合作，進一步擴大深化的一個方式（受訪者 C）。

從前一節的數據可知，聯合新聞網的社群導流量約為15.86%，而聯合新聞網內部也表示聯合新聞網一些晚期才成立的子產品，其依賴Facebook的程度較高，導流量高達五成。聯合新聞網內部認為聯合新聞網已成立許久，早已累積一批忠誠的使用者，有固定的客群，Facebook則如同一個新的入口，當推出新的產品時，因該新產品缺乏一群原本的使用者支持，使得Facebook導流量偏高，這與聯合新聞網母網站的結構迥異，因此社群流量這一新的流量來源要取代母體原有的流量是有難度，而這也同時是主攻社群策略的媒體所面臨的現象，缺乏較為忠誠的使

用者，為爭取網路上新的使用者，面臨較大的社群經營壓力，如ETtoday新聞雲。

應該說妳換一個角度想，我們.com 是很久以前就成立了，算是很前期就成立，所以他原本的使用者就在那裡，臉書是另外一個入口，新產品它本來沒有這一群原本的使用者，所以為什麼它在臉書上的導流會那麼高，是因為本來沒有，它們本來也是衝社群，他本來沒有這群人，所以他們從臉書把人拉進來，跟我們原本結構不一樣，我們是新的入口進來，那妳要新的來源，去取代妳母體那麼多，我覺得是有難度（受訪者 B）。

（2）依賴程度

聯合新聞網內部認為社群導流量比例低，導流壓力算小。

我們一直很努力要讓臉書流量導回來，可是臉書有它經營政策跟演算法，希望的可能不是同一個方向，現在的媒體都面臨到這個問題，UDN 網友一直都蠻忠誠的，因為我們的網友都十幾年一直忠誠的維持在這個 site 上，相對於 ETtoday 是靠臉書起家的，或像蘋果它有大部分的流量是來自 FB，相對之下我們的壓力是小的（受訪者 A）。

各個流量來源我們都很努力爭取，各個方向我們都有盡力去做，臉書導入除了我們能努力以外，還有一部分是控制在 FB 的手上，所以努力跟導流不一定有正向的結果。有一些子產品臉書導流量有超過 50%，但綜合性的產品是沒有的，每個產品的狀況不太一樣（受訪者 A）。

3.IA 的操作策略對流量及業務皆無太大起色，且聯合新聞網一直採取保守策略，於 2016 年便結束 IA 的策略操作

IA在剛開放台灣線上新聞出版商使用時，台灣四大報及ETtoday都在第一或第二批開放名單中，初期有些媒體頗為踴躍，如中時便曾每日丟百則新聞上IA，便是希望拉抬自家流量及廣告業務，然皆未有起色，因此使的現金業者策略紛紛

轉趨保守，甚至結束IA的操作策略。

其實我覺得聯合新聞網的操作方向跟台灣媒體界（稍大的媒體）的操作方向是雷同的，在前年他們導入的時候，我們就加入了，包括中時、蘋果、ETtoday 都加入了，妳可以看到現在的觀測，這些大媒體蘋果、中時等上面的的量相對都是少的。同業間都會互相探刺對方的狀況，我們丟上去之後，都會去觀察整體業務及導流狀況，但這兩塊都沒有特別大的起色，所以妳看蘋果日報去年就完全收了嘛，ETtoday 現在看起來還有丟一些上去，中時剛上去的時候是 100 多則， （受訪者 A）。

而聯合新聞網在 IA 的操作策略上則是從一開始便採取保守策略，相較於中時電子報大量丟新聞至 IA 去觀察績效，聯合新聞網是一小點一小點的去測，採不同類別或不同即時新聞的量進行一週的測試，先將某些重點流量高的新聞挑出來，再比對該則新聞在 IA 上的流量及在新聞在網站上的流量差異。現今聯合新聞網的 IA 操作策略也於 2016 年結束（受訪者 A）。

我們測試的方式有點特別，且從一開始到現在都是相對保守的，不像蘋果跟中時當時就丟大量的內容上去，我們不是單純丟聯合報、經濟日報或聯合晚報，我們有很多即時新聞，我們採不同即時新聞的量去丟，或採不同類別去丟，然後持續性的觀察，在去作內容分析、流量分析，例如今天可能只丟要聞，測個一個禮拜，我們沒有一開始就把東西都丟上去，我們都是一小點一小點的去測，沒有測全部類別，因為測一陣子之後就會知道狀況，可能一開始我們把某些重點流量高的挑出來，挑出來再去對比這一則新聞在 IA 上的流量是多少，同一則新聞在網站上的新聞是多少。其實我覺得 IA 的方向、操作策略在去年就結束了，這一波就是看 IA 的支援訂閱，可是訂閱策略在國外才剛上市，台灣還沒有開放，大家也都還在關注，而且只在 Android 上面可以做，效益如何還是很大的問號（受訪者 A）。

在IA的操作策略下，理論上應能大於原先新聞網站的流量，但實際上的情形卻不一定是如此，IA在Facebook的演算法調整下，某些時期雖然可能有較好的曝光率，但不導流回原新聞網站對媒體而言仍深受影響，一旦流量減少，廣告業務往往也面臨減少的命運。

原則上 A+B 一定大於原來的 A，A 是本站的流量，B 是 Instant Articles 的流量，可是真的業務操作上，A+B 的情況就是一個很大的問號。內容網站主要靠流量，流量少了一大塊之後，影響到的就是業務，因此，不導流就會對網站流量及直售廣告造成衝擊，像蘋果當初丟那麼多則，它現在就都關掉了，其實不只台灣，國外除了很有錢的華盛頓郵報之外，多數人都是如此（受訪者 A）。

4. 掌握跟消費者、閱聽者的直接關係才是王道，間接關係便隨時可能遭到排除

在演算法政策調整下，過去曾有不錯導流表現（整理演算法調整及相關表現並說明），受訪者也提及：「**因為演算法一直在調整，這一整年來我們不管是去看聯合新聞網或是，整個FB的狀況並沒有前兩年那麼理想。**」但現今Facebook調高影片、用戶貼文權重，新聞網站內容不再受到青睞，在社群流量仍屬必要的情形下，要維持FB活躍度才能帶導流進來。尤其現今Facebook重視影片，受訪者表示：「**這樣的演算法調整會讓導流變低，它改變使用者習慣，使用者看完影片就走了，怎麼會回來再看更多東西呢？**」

演算法的調整影響到內容產製的型態，因為內容一樣照原本的新聞專業走，但臉書演算法在調整的時候，如推直播、影片，我們原本可能以文字為主，就要轉型成比較多數的影片去供應臉書原本的活躍度，我們整體活躍度還是要維持，維持才有可能帶導流進來，它推影音，我們不推影音就掉下來，還是得跟著它基本的遊戲規則走，我們還是得用影片去拉抬活躍度，但實際上導流還是靠原本的連結跟新聞內容，內容還是最重要的，它改變的只是形態跟貼文模式（受訪者 B）。

以IA為例，剛在台灣開放時，有幾家媒體會加入的原因有二，其一是認為在前期加入曝光度較好，能見度較高，另一為可在IA上投放廣告，若選擇Facebook的廣告聯播網Audience Network，廣告營收可和Facebook拆帳，從中分得利潤。然而，經過這些年與Facebook的互動經驗發現，能掌握與消費者的直接關係者才是贏家，否則隨時有可能遭到排除，在Facebook的演算法政策下，宣稱以使用者體驗為依歸，新聞網站最多僅是短暫得利，有時甚至沒有短暫得利的機會。

> 所以重點說誰掌握了跟消費者、閱聽者的直接關係，妳是間接關係，妳隨時就都會被排除。之前加入 IA 的時候，一開始會有幾家媒體會加入，是因為覺得妳拆利潤給我，OK，我可以寄放廣告，然後我在前期加入的話，妳在 promote 的時候，我能見度會比較高，可是媒體經過這些年來，如果你仔細看，不管怎麼樣，妳最多是短暫得利，甚至妳短暫都沒有得利，因為他這時候需要你，把你拉進來，可是他之後說為了讓消費者體驗更好，它會做調整，所以基本上妳是在它的策略下，它要妳就得利，它不要妳就只好退出，這件事情我不能說媒體都不要跟他們合作，這樣太過決絕了，但無論要不要跟他們合作，自己找出路這件事情是一定要做的，如果你不自己找出路，只想那樣做是沒用的（受訪者 C）。

東森造咖曾完全走社群策略，一靠各社群平台增加曝光率，但最後卻失敗收場，這也給各大媒體一大警示，只想專攻社群策略是行不通的，因此，使用者必須自行尋找其他出路，如聯合新聞網積極耕耘自然搜尋已見成效，自然搜尋流量比例以超過 Facebook 的社群流量比例，搜尋大事件時，在 Google 的搜尋結果頁面大多能有很高的權重，至於新成立的子網站則在搜尋平衡相對權值上較低，尚需慢慢培養，而非一次到位。

> 當時前兩三年，有一個事件是，東森還是 ETtoday，有一個 CEO 他把所有營收都放在 FB 上，透過內容導流，他不要自己的什麼甚麼流量之類的，那個時間點，大家都還不知道那個事情是對還是錯，現在應該很清

楚了，絕對是錯的，至少我個人的判斷是說，各種 SNS 的合作我不覺得說就要排斥，雖然說我個人是有負面的感覺，但我不覺得要排斥，可是不管那邊怎麼樣，自己找出路是最重要的（受訪者 C）。

因為演算法一直在調整，這一整年來我們不管是去看聯合新聞網或是，整個 FB 的狀況並沒有前兩年那麼理想，在自然搜尋上，我們的狀況還蠻好的，因為這一兩年我們做了一些 SEO 的調整，在內容上面跟 SEO 上面，我們花了很多工夫去做，這個部分在今年已經有很好的成效了，所以目前的狀況是搜尋的狀況好過臉書，其實本來是沒有差很多的，可是一來是臉書的演算法不斷的調整，再來是我們 SEO 的狀況上來了，妳可以去蒐發生大事件的時候，UDN 的很多新聞都會排在前面，這就是我們花了很多工夫去做 SEO，例如大停電或幻象 2000，首頁上常常會有聯合新聞網的新聞出現在前面，機率還蠻高的，就是在主站上，我們在 Google 上面的加權看起來是很不錯的，但是我們其他子網站的狀況就不太一樣，因為越新的網站，就 search 平衡上相對權值上是比較低的，它需要慢慢的培養，不是一次到位（受訪者 A）。

（二）Facebook、聯合新聞網宰制及依賴情形

聯合新聞網閱聽眾的閱聽眾樣貌分為蜻蜓點水式的社群媒體使用者、識別聯合報品牌的網站使用者及下載APP的使用者，雖過去聯合報早已累積固定的忠誠網站使用者，能支撐網站流量來源，但仍積極開拓年輕族群，除了增加較為軟性等年輕族群喜好的新聞，也努力經營社群網站，希望累積更多忠誠使用者。不過，因聯合新聞網使用者的高忠誠度，使其與其他新聞網站相較不致太過依賴社群媒體導流量，但若想開發更多年輕族群，或者累積更多潛在忠誠使用者，勢必得要再回過頭仰賴Facebook導流量，配合Facebook演算法調整內容產製形式，否則遭到邊緣化，便無法充分發揮導流量的功能。

對聯合新聞網而言，掌握跟消費者、閱聽者的直接關係才是王道，間接關係便隨時可能遭到排除。鞏固的忠誠使用者屬於識別聯合報品牌的網站使用者，已掌握與使用者的直接互動關係，能帶來一定的流量，較不受Facebook導流量影響，

然若想開發更多年輕讀者，則是想接觸更多蜻蜓點水的社群使用者，這時意謂著與閱聽眾間屬間接關係，在Facebook的掌控下，缺乏適度的配合，便可能遭到排除。

三、內容產製形式

（一）業界實際情形

對聯合新聞網而言，影音內容扮演重要角色，所涵蓋的不只單一族群，而是基本流量來源，並認為影音須滿足對即時內容的支援，是某種程度的主力，聯合新聞網很早便意識到影音是未來的趨勢，也很早便著手影音內容的產製，而Facebook對新聞網站的主導趨勢是到近年來才產生，對於影音內容成為流量主力跟社群媒體影音的趨勢間的關聯也很難從中認定因果關係，特別是Facebook對影音內容的重視，使得影音的操作行為，目前有一部分是跟著Facebook在走，如直播服務，每日皆會舉辦2~3場直播，在Facebook上的觸及效果不錯，但並無為主網站帶來顯著流量，主要功用在於維持Facebook活躍度。現在支持流量（unique visit）的因素很多，已非藉由改善或消極不作為任一因素，就能產生巨大影響。

> 從我的角度來看，我會覺得影音不是 cover 一個部分的族群，它是一個基本的 traffic 的基礎，我們對於影音的想像是他要能滿足很多即時內容的不同的說故事方式的支援，甚至可說某種程度的是主力，所以對我們來講用影音說故事是非常重要的一個需求，我們也持續在沒有電視頻道之後仍持續在發展影音的關鍵（受訪者 D）。

> （如果影音內容是流量主力，是不是也跟社群媒體影音的趨勢相關？）是，很難說誰為因，誰為果，我很早就開始做影音，很早就判斷到影音是未來的關鍵點，Facebook 現在對於新聞網站主導的趨勢是後來才產生的，那這個有很多影音的操作行為，目前有一部分是跟著 Facebook 在走，強調直播，會導引大家在 Facebook 上做更多新聞直播的服務，但是每一個新聞直播都能帶來相對應的 feedback？其實也沒有，就跟前面說的一樣，現在支持流量（unique visit）的因素非常的多，已經不是任何一個單一因素，不去做它或改善它就會產生非常巨大的影響

（受訪者 D）。

就直播的情況而言，聯合新聞網每天會直播2~3場，因演算法政策的調整，直播能明顯使觸及率和互動率的表現更好，但對於導流量則沒有明顯貢獻，主要還是在於維持Facebook的活躍度。

目前我們一天大概會有 2~3 場直播，以重要的訊息為主，直播在臉書上面會帶來蠻好的觸及是因為演算法上面的調整，一般直播會比貼文高個 2~3 倍的效果，互動率跟觸及，但它實際上對網站這邊還好，因為我們網站主體不是靠直播，我們現在有這個服務給使用者，它不是主要的，它在導流上也沒有特別的顯著，會有部分人回來，但是還好，不會是大宗，因為我們一天也才 2~3 場，跟新聞量比起來是少的，但它可以維持臉書的活躍度（受訪者 B）。

隨著Facebook對各種影片類型的青睞，也促使新聞網站業者針對各種影片類型進行嘗試，在新聞網站內容非目前Facebook所重視的情形下，新聞網站業者須跟上Facebook演算法的趨勢，確保Facebook的觸及率及活躍度，除直播外，還有360影片，但並沒有收到不錯效果，由於載具及製作上的限制，加上新奇效果居多，且市場上的需求不高，Facebook也尚未將360影片比例調整到最高，導致成效不彰，甚至不若一般專題效果好。

360 影片我們之前有測試過，但效果不是很好，原因是使用者載具還沒有跟上，一般人都是手機可以這樣看，有些效果是要戴頭盔看的，會比較明顯，但現在人手上很少有頭盔，它可能就是好玩，實際上能帶回來的其實不多，而且它在 Web 上有一定的限制，所以 360 目前不算有發展起來，雖然臉書今年說要推這件事情，但目前沒有看到任何台灣的媒體有做起來過，固定有在推的是蘋果啦，我們報系其實也有，新媒體它們也有埋一些機器，TV 那邊的部門也有用機器去拍一些影片，但新奇效果居多，因為在製作上有一些限制，目前原本一般的專題跑得還是比 360 影片還要好，雖然臉書是支援這樣功能，但他還沒有把他的比重

調到最高，因市場上還沒有這個需求（受訪者 B）。

應該說它整體上是一個趨勢，臉書它在推影片也是整個媒體環境在閱讀上的改變，它整體上來講也是符合新聞的演進，只是順便，如果剛好那些 ok 我們就多產製一點影片內容，主要還是回到新聞本身（受訪者 B）。

除了跟隨Facebook的影片趨勢外，聯合新聞網自身所成立的新媒體中心也積極跟進國外新聞的創新說故事方式，如資料新聞學或圖表新聞學等，然而除了少數有良好績效，能帶來流量作為對外宣傳的作品，大部分的新聞報導對整體平均流量的幫助非常有限，但對聯合新聞網而言，雖然流量是重要的評估指標，卻不能完全以流量為依歸，作為一綜合型的內容網站，使用者面向廣，需求多元，有的只想快速消費新聞，有的希望閱讀以創新說故事方法產製而成的新聞，對於黏著度高的讀者則是良好的閱讀體驗。

不一定，我們做了很多 demographic 跟 data journalism 的資料，有一些的確可以拿來作為我們對外作為 show off 的指標，不管是實體或它製作的品質，不是每一個 case 都能這麼順利，所以這中間是一個 trial and error 的過程，不斷的嘗試跟犯錯，整體而言，如果妳單只看流量，我們這些創新或說故事的方式對整體平均流量的幫助非常有限，可是很多時候這些事情不是單純從流量來評估的，流量是我們一個很重要的一個評估點，在評估每一個項目或產品的時候，我們也不會完全以流量為評估唯一的重心，所以像這些創新說故事的方式我們仍然持續會做，因為他對我們其他比較深度黏著的讀者其實是一個好的閱讀體驗，因為讀者很多，我們是一個綜合型的內容網站，讀者的面向非常大，所以每個人的需求都不同，不是每個人都想讀這些深入的事情，很多人是想快速消費新聞網的內容，也有一定比例的族群希望能夠閱讀創新說故事的方法，所以對我們而言，這是一個選項，或是比例配重的問題。

創新說故事是集團重要發展的一個點？

我們有很多著重的點，創新說故事的方法是其中一個點，我們還是

要生存，流量還是我們重要的基礎，還是會去花一些力氣去做跟流量有直接相關的內容（受訪者D）。

儘管理論上創新說故事的方式能培養深度讀者，進而較受廣告主青睞，但若深度黏著的讀者尚未累積到一定的量或屬性也是枉然，因為量是評估質的基礎，缺乏流量作為基礎，無法支持媒體的營運，縱使想作經營分眾、深度調查報導仍僅止是美夢一場，因此實際上，或許偶爾有一兩個表現不錯的例子，但難以期待針對深度讀者開發的內容帶來廣告上效益成為常態，聯合新聞網認為這僅只是比例分配的問題。

創新說故事方式培養深度讀者理論上是較受廣告主青睞，但所謂深度黏著的讀者如果沒有到一定的量或一定的屬性，也沒有用，所以量是所有一切評估質的基礎。外界沒也實際經營媒體的人多會說大話，大家都會說要經營分眾、深度開發、調查報導等，理論上我也支持，做媒體的誰不想做深度調查報導，誰會想 po 那些無聊的即時新聞，可是支持基礎事實上就是這些流量，妳沒有這些流量就沒有辦法支持媒體的生存，光靠做深度調查報導是沒有辦法去 create 出足夠的 traffic，讓這個媒體得以生存，以市場運作的機制來講，現實就是如此，所以基本上我還是覺得這是一個比例分配的原則，我們也不至於會期待說，也許會有一兩個 case，像這種對於深度黏著的讀者所開發的內容能帶來一些廣告上或其他形式的收益，它可能有，但它不是常態，它也沒有足夠的量去支持整個媒體（受訪者D）。

（二）Facebook、聯合新聞網宰制及依賴情形

在爭取更多社群導流量時，為符合新聞網站網網須符合Facebook演算法的調整趨勢，而必須跟隨演算法進行內容形式的調整，使新聞網站不僅內容形式被控制，也更依賴Facebook的各式科技。雖聯合新聞網友提早預測到影音內容將成趨勢而預先布局，如現場直播、UDN TV頻道的經營，當時為自身爭取到優勢，然而隨著Facebook重視影音內容，推出各式相關科技及內容格式，使各新聞網站的影音內容播放的近用門檻降低，進入人人可直播的時代，漸漸使得聯合新聞網過

去積極布局的優勢喪失，還得和其他新聞網站一樣跟隨演算法，每天都得直播，以維持粉絲專頁的活躍度，不致遭邊緣化，讓導流功能無用武之地。

另一方面，粉絲專頁上影音內容及直播雖能活絡專頁，但使用者多半看完就離開，無法替新聞網站帶來更多流量，防守功能遠大於進攻，即便是在擁有固定忠誠支持者的新聞網站上，聯合新聞網精心為其使用者量身打造推出的套餐同樣面臨叫好不叫座，曲高和寡的情形，難以帶來更多流量，顯見現今影音內容的產製形式、工具、未來趨勢幾乎由Facebook所把持，新聞網站只能遵守以換取曝光機會，但多半只能守城，無法替流量再度開疆闢土，縱使嘗試新的新聞內容表現形式或說故事方式，目前來看成效依然有限。

第三節、APP 與行動策略

由於行動流量的快速成長，將戰線延伸到app，而app的經營位於使用者接觸的末端，使用者黏著度最高，能帶來可觀流量，因此，app平台對於聯合新聞網在與Facebook競合及自家新聞網站的經營而言，算是基於為達集團綜效及規模經濟，而並未在不同平台間進行內容區隔。就整個接觸使用者的過程來看，app平台使用者如同淘寶過後純度最高的黃金，是聯合新聞網最想開發及留住的使用者，前面與Facebook的競合則是過濾的過程，這也使得新聞app經營採取較為保守態勢，沒有依據不同平台進行使用者內容分眾，便是希望能層層過濾出貢獻度最大的VIP。

另外在APP內容的提供上，前述主新聞APP主要採穩固守成的策略，內容無明顯區別，但仍有影音加值內容，如針對國際新聞的訪談節目特別做處理，將菁華部分呈現給閱聽眾。過去，聯合報系曾針對新型載具的推出及隨國外質報腳步進行多方嘗試，如針對ipad版面設計特別推出符合ipad格式的APP聯合報Plus，還有有感於台完國際新聞不足，期許在資訊爆炸中提供閱聽眾新聞菁華的聯合報Focus，然而因流量不足以支撐廣告營收，製作成本又高，在叫好不叫座，曲高和寡的情況下只能黯然退場。從過去失敗經驗中，可看見聯合新聞網在營收考量下，app內容以綜合新聞為主，並透過推播功能，希望能主動接觸到更多閱聽眾，然本身質報的使命亦不可棄，便讓國際新聞以app裡面其中一頻道的形式出現，及加強影音互動內容加值服務，採取這樣的折衷策略。

一、聯合新聞網的穩固守成策略—將戰線延伸到 APP，為達規模效益，不同平台間內容並未做區隔

隨著行動裝置的興起及消費數位新聞管道的改變下，不僅Facebook是另一流量入口，APP也成為另一重要通路，行動策略的布局亦成為重大挑戰，就聯合新聞網而言，在APP上的瀏覽頁數更多，忠誠度更高，通過Facebook、新聞網站到app不同平台間的層層篩選，閱聽眾對聯合報品牌的認同度、忠誠度都增加，也能帶來更多流量，因此為達規模經濟效益，不同平台間內容並未特別做區隔，從經營及成本角度來看，拆開作區隔便無法集結流量及促進使用者的參與度，也因此載具的不同主要是影響內容呈現形式差異，若要接觸不同族群則是藉由旗下子

產品進行分眾及內容區隔，不同載體上仍得做全方位及全面性的服務。

沒有，我們做的是綜合性的網站，所以我們在不同的載體上做得是全套、全面性、全方位的服務，因為在網站裡面、APP 裡面它會分不同的 channel，所以我們會直接在那裡去做區隔，做不同的服務，但是從旗艦型的商品來看，包含聯合新聞網 udn.com 及聯合新聞網所經營的 APP，我拆開就沒有 traffic 的力量，而且還有經營上的難處，會增加額外的成本，所以整合經營是一個最有效率的方式，而且彼此的 engagement 會比較強（受訪者 D）。

真正接觸不同的使用者是裡面不同的內容，不同行銷的方式，所以我們不會靠著載體、載具的不同去區分不同的使用者，當然大範圍的還是會有差別，比如說使用桌機的人跟使用手機，不管是 APP 或 mobile web，年紀就有明顯的差距，而這個不是我們刻意去經營它的，而是社會因素、科技因素自然而然造成桌機年紀大一點，使用手機多是年紀輕一點（受訪者 D）。

二、過去嘗試

（一）為因應行動載具的推陳出新，特別推出符合 ipad 格式的 APP

ipad剛推出時，聯合報系便針對ipad版面設計聯合報Plus，可透過系統自動轉化版面，不受手機新聞空間小的限制，使新聞表現不彰，當時在目標使用者都沒有設定的情況下便推出，主要透過媒體影響性去驅動。

紐時從以前到現在其實做了非常多的嘗試，大多數的嘗試都在一段時間後會下架，更早在 2011 年就出來，那時 ipad 剛出來，我們在 ipad 剛出來就做了一個聯合報 Plus，大概在今年（2017 年）初下架了，那聯合報 Plus 它是針對 ipad 的版面方式，那 ipad 那我們覺得過去是新聞網站，那到了 2008 年，iphone 進來台灣之後，我們就在手機上看新聞，但 ipad 在 2011 年出來後，推出 ipad 的版面，覺得它具有一點點版面的感覺，所以我們嘗試在聯合報 Plus 裡面具有紙張的版式，它有

跨多欄，不像手機單欄的閱讀，要滑動，我們嘗試在那支 APP 裡面做出多欄的排版，可是它並不是人工去排版，而是系統去自動化轉化版面，可以支援 ipad 的直式和橫式（受訪者 C）。

聯合報 Plus，for ipad 用的那一支，那支比較是走更長期的，連 TA 都沒有制定，當時想說 ipad 出來了，我們可以在比較大的空間上表現數位新聞了，在手機新聞上的表現空間太小，新聞的表現很有限，那個比較像媒體的影響性去驅動（受訪者 C）。

（二）跟隨國外許多主流媒體所嘗試的內容

國外的傳統媒體曾採用精摘新聞的形式將新聞傳達給消費者，讓閱聽眾掌握更多新聞，如前述紐時延續網站付費牆制度，推出各種精摘型的新聞，希望能接觸更多年輕閱聽眾，而聯合報系也曾試圖推出高質量的精摘新聞聯合報Focus，主打於資訊爆炸時代提升閱聽內容品質，在國際新聞、深度議題上著墨較多，然而內容免費以廣告作為獲利模式下，流量不足以支撐廣告營收，製作成本又高，難以繼續維持而下架。

那像之前講的聯合報 Focus 那一支，他打的其實是新聞資訊爆炸，可是有一些人希望有一些好的閱聽的品質，不需要太大的量，所以都精挑精選，然後內容加值做得非常的細，非常高的體驗，所以他是比較高端的，所以一開始它在國際新聞上、深度議題上的著墨會比較多，可是這群 TA 如果是收費的，或許還能活下來，但如果你希望免費的，它其實就廣告來講，它流量其實是不夠的，但你要收費的話，在那個時間點對於這樣的內容收費，台灣還沒那個習慣，所以也沒有這樣去嘗試，製作成本又很高，每一則都要重新編輯，重新加值做處理（受訪者 C）。

已經下架幾個月吧，不到半年，有一支叫聯合報 Focus，是一個精摘型的新聞，它當時每篇用一個概念，類似 Yahoo digest，它是以精摘，然後每天出版兩次，一次可能 10~15 則左右，它是經過精雕細琢，每一則新聞可能都重新經過加值處理，甚至做一些圖表最佳化，然後它

的選才比較特別，一開始走的是比較具有國際觀，比較質化的那種新聞，那支妳可以說它是一個實驗，它希望做一些比較精緻化的新聞，所以這種類型比較像是在原本的那種旗艦對應的報紙品牌的新聞以外，我們想要找一個新的嘗試，新的可能性（受訪者 C）。

三、質報使命及生存流量皆不可棄的折衷策略

（一）加強各 APP 的加值服務

聯合新聞網在行動策略中致力於影音加值，方便閱聽眾想對內容進一步了解或需要使用進一步服務，就閱聽眾而言，針對影音內容進行互動加值，如主題式分段，加入演講大綱，並在演講中針對特定主題進行細部內容的影音加值，若想了解主題細節的人可進一步點選，方便閱聽眾了解國際新聞；另一方面，就新聞網站自身開發而言，積極開發API，API 為 Application Programming Interface（應用程式介面）的縮寫，指系統廠商為能讓第三方的開發者可以額外開發應用程式來強化自身的產品，所推出可以與他們系統溝通的介面，可獲得優勢包含：將自身開發的 API 當作一個賺錢的事業、用 API 替客戶降低成本，創造效益，甚至還可與第三方開發者一同開發，專注提升可用性（TechOrange, 2013.03.22），如 Google Map，第三方的開發者可輕易使用其所提供的套件，與Google龐大的地圖資料銜接，並鑲嵌在自家網站中。對聯合新聞網站而言，除了採用Google各式服務的API，方便呼叫加值內容外，也正在朝提供新聞API邁進。而過去在開發支援ipad格式的app時，便已有使用各式API，以提供更好加值服務的經驗，現今APP的API開發不僅融入過去經驗，也積極開發新聞API。

1.閱聽眾方面（影音內容進行互動加值）

我們近期也有一個跟媒體影響性趨動有關的是全球瞭望，它是掛在 UDN News 的 APP 裡面，全球瞭望是以國際新聞為主，是聯合新聞網上的一個深度頻道，它是一個影音的訪談節目，它可能是 30 分鐘的訪談，刻意把它裁成幾個段落，每個段落的主題影音做加值，開始播就有訪談綱要，除了訪談的音頻之外，它也可以做互動加值內容，到一個段落，光解說不夠，想多一點了解，還可以再點進去有做影音加值的內容，因台灣對國際新聞的重視不夠，有這樣的想法，類似這樣的東西我們還在

持續嘗試中，而且跟你一般新聞的影音是不太一樣的（受訪者 C）。

2.新聞網站自身開發方面（Google 各式服務的 API、新聞 API）

像我剛講得全球瞭望，影片拍出來後，我們做了一個後台，這個後台是可以讓你做上稿 slide show 的照片，然後整理成 slide show 的一個專題，你做了其它延伸的，包含事件、地圖、Gmail 的專題，輸入 Gmail 的座標跟標題跟圖片，那我們設定時間軸上的起迄時間，那這個影篇的第 3 分 05 秒到第 3 分 40 秒之間有關，所以你的影片播放這裡來的時候可以呼叫出加值內容，類似這種處理的是機制平台，這個部分比較是我這個部門要去開發的（受訪者 C）。

我們現在正在做一個叫 News API，我們以前有新聞授權，是別人看了之後說我要使用這個東西，會買我們的新聞，但要想一件事情，像 web、app 地圖的時候他們怎麼做，它們是先申請 Google map 的 API，就可以把 Google 地圖整合進去，如果你的服務要整合 Youtube 的影音，Youtube 會提供一個 API，你要整合 FB 粉絲團的某些功能，FB 也提供你一個 API，同樣的那新聞媒體在很多服務上，我舉個例子，證券金融類的 APP，他們希望把財金或個股的新聞整合進去，那有新聞 API 不是很好嗎，我們已經推出很多新聞 API 服務了，這種東西就是我們來開發，因為我們講究的是一體服務的模式跟機制是媒體平台開發的模式跟機制 （受訪者 C）。

又如支援 ipad 格式的聯合報 Plus，在上面我們也做了互動的加值，比如說我們今天做了一個台灣的步道，妳可能有台灣步道的專題，進去後妳可以點按後有一些全景，或是有互動圖表，可以跑出另一個細節，以及我們上面有點像 Yahoo 的天氣一樣，嘗試去做一些地區性的判斷，去產生一些新聞照片，天氣的資料，如果有一議題是國際新聞，我們可能會加上去 GPS，上面點了之後，它會呼叫 Google map，來顯示這個在那裡（受訪者 C）。

第三章 研究方法

第一節 研究發現

一、閱聽眾市場及廣告市場的現狀

就桌機版網頁的情形來看，使用者專注程度較高，停留時間較長，瀏覽頁數也較多，尤其是聯合新聞網在停留時間及瀏覽頁數上更超越壹傳媒集團及ETtoday新聞雲，其使用者忠誠度高。與Facebook相較，Facebook雖然不重複訪客數為800多萬，與聯合新聞網的400萬相去不遠，但在停留時間及瀏覽頁數均為聯合新聞網的10倍，可見Facebook使用者的高黏著度，只是Facebook與其他科技巨擘相比表現稍微下降，Facebook的瀏覽時間低於Google，且自2017年6月以來的瀏覽頁數亦持續下降，到達率亦不如Yahoo及Google表現亮眼。

另一方面，就桌機流量及行動流量來看，依comScore跨平台數據統計顯示，聯合新聞網及其他三大報和ETtoday新聞雲的行動流量到達率皆超過桌機流量，新聞網站進入行動流量的世代。就桌機版網頁及行動版網頁的合計來看，根據Similarweb及comScore跨平台流量數據顯示，在總造訪數量上，聯合新聞網低於蘋果日報，高於ETtoday新聞雲、自由時報及中時電子報，在總數位造訪人口（total digital population）中，高低排序依序為壹傳媒集團、聯合新聞網、ETtoday新聞雲、自由時報及中時電子報，；在每次造訪停留時間上，聯合新聞網為3分20秒，勝過其他三大報及ETtoday新聞雲，是停留時間唯一超過3分鐘的新聞網站；在平均每次造訪所瀏覽頁數上，聯合新聞網為2.82頁，和其他新聞網站差距不大，但Facebook為13.01頁。

綜合上述資料可見Facebook在台灣占流量市場的大宗，不論是桌機流量或桌機與行動流量合計的新聞網站均是如此，新聞網站難以與其競爭，須仰賴Facebook進行導流，然而，Facebook的導流角色重要性伴隨Google在搜尋流量上再次崛起卻有些微下降，如Facebook自2017年6月起在桌機版網頁的平均每位使用者的造訪時間及瀏覽頁數的下降，Google卻持續增加，且社群導流量所占比例低於50%，搜尋流量頁占40.06%的高比重。

三家第三方測量平台中，僅SimilarWeb完整提供新聞網站各種流量來源比例及其他相關數據，SimilarWeb將流量來源分為直連（Direct）流量、參照（Referrals）流量、搜尋（Search）流量、社群（Social）流量、信箱（Mail）流量及廣告（Display）流量。

在SimilarWeb的統計分析中，將桌機流量來源分為五種，分別為直接打網址連到網站的直連（Direct）流量、從其他網站連過來的導流量 （Referrals）、搜尋（Search）流量、社群（Social）流量、信箱（Mail）流量及廣告（Display）流量。導流量（Referrals）指貢獻流量到聯合新聞網的網站，搜尋（Search）流量指的是透過關鍵字搜尋進入聯合新聞網的流量，社群（Social）流量意指由社群網絡貢獻的流量，廣告（Display）流量則是指聯合新聞網藉由付費廣告將流量導回自家網站。

（一）流量來源比較

就新聞網站的流量來源而言，根據SimilarWeb數據，聯合新聞網的流量來源由高至低分別為搜尋（Search）流量、直連（Direct）流量、社群（Social）流量、網站導流量（Referrals）、信箱（Mail）流量及廣告（Display）流量，另外三大報蘋果日報、中時電子報、自由時報也是同樣的情形，不過主攻社群的ETtoday新聞雲自然以社群流量最高，搜尋流量次之，接著依序為直連流量、網站導流量、信箱流量及廣告流量。

在社群流量中，對四大報新聞網及ETtoday新聞雲而言，Facebook皆為重要流量來源，其中，ETtoday新聞雲的社群流量來源最高，接近50%，其他四大報的社群流量比例由高至低依序為蘋果日報、自由時報、聯合新聞網及中國時報。可見四大報新聞網站在桌機版網頁中，社群流量所占比例皆低於50%，應與Facebook演算法政策傾向吸引更多行動流量，及新聞網站紛紛拓展其他流量來源如搜尋流量有關

在網站導流量中，離開聯合新聞網後前往Facebook及Youtube的比例和前期相比均下降；在廣告流量中，聯合新聞網的付費廣告遍佈各處，除了Facebook及Youtube外，尚包含其他三大報如自由時報及蘋果日報等，在Facebook演算政策下，新聞網站大多會在Facebook上採用原生廣告，以維持新聞網站在Facebook的曝光度及觸及率。

而所採用的廣告聯播網則以Google Display Network及Yahoo Advertising為主，Facebook的Audience Network則非主要採用的廣告聯播網。

二、Facebook 作為通路的掌控力及聯合新聞網對其依賴性

在現今網路時代，能掌握與消費者、閱聽眾的直接關係才是王道，若只是間接關係，便只能聽命於握有實質權力者，暫時得利，隨時可能遭到排除，無論是在數據的蒐集、社群流量的依賴及廣告營收的分配皆是如此，因此，對聯合新聞網而言，儘可能尋找其他出路，降低對Fcebook的依賴為其努力的目標。

（一）聯合新聞網與 Facebook 的數據各自蒐集，聯合新聞網自有一套機制，不受 IA 影響

當Facebook開放IA使用時，國外許多媒體相當憂慮不導流會自家網站會影響數據的蒐集，導致數據蒐集主權落入Facebook之手，對聯合新聞網而言，自有一套蒐集數據的機制，忠誠的聯合新聞網讀者及近來作為重要營收來源的辦展覽及活動講座累積不少會員，其瀏覽行為及留下的文字皆成為重要分析基礎，登入會員在一般閱聽情境下並無太大差異，僅在於辨識使用者身分的區別，唯有需要使用進階服務時才需登入，並可進一步蒐集交易型的資料。閱聽眾在Facebook上的行為數據歸Facebook所有，而在聯合新聞網的行為則歸聯合新聞網所有，若同時登入Facebook，便可交叉比對其願意公開的資料進行參考。

雖然Facebook能輕易蒐集使用者數據進行分析，但聯合新聞網也有一套自身的數據蒐集方式，在長期耕耘下累積成果頗豐，因此在目前演算法的政策下，並

不會對聯合新聞網在數據蒐集上造成威脅，也不會產生宰制力。

（二）儘管在演算法的調整下現今新聞網站的導流量不若過去表現佳，社群流量來源仍屬必要，新聞網站仍須跟隨演算法調整內容形式以維持粉絲專業的活絡

演算法的調整攸關社群流量來源表現，甚至媒體的生存，過去曾較重視新聞網站內容而有較高流量，現今新聞網站內容不受青睞，社群導流量表現不若過去亮眼。聯合新聞網的流量來源自社群比例與其他新聞網站相較並不算高，然而社群流量仍屬必要，除了原有的忠實讀者外，Facebook作為接觸讀者的重要入口，須維持社群的活躍度，跟隨Facebook演算法調整的重點項目如直播等，同時亦積極開闢自然搜尋流量。

有鑑於使用者收看新聞方式及行動載具的興起，使用者更傾向透過意外發現新聞，而社群媒體的出現便是改變的原因之一，讓使用者不再像過去會主動上新聞網站瀏覽新聞，也因此新聞網站極度依賴社群流量，讓Facebook在流量上握有宰制力，透過演算法的調整，每個時期的關注重點不同，新聞網站若配合，便能獲得獎賞，有較佳曝光度或觸及率，若不遵從則會有被邊緣化的懲罰，使各新聞網站疲於奔命，紛紛致力於跟上Facebook的演算法調整，顯見Facebook對新聞網站的流量極具宰制力，新聞網站亦高度依賴此一重要資源，但隨著新聞網站內容不再為Facebook所青睞，Facebook導流量的表現亦不如過往。而聯合新聞網在有母集團的支撐下，與其他新聞網站相較，對Facebook的依賴較低，因其有忠誠的使用者，為網站帶來固定流量，Facebook為另一開闢新流量來源的入口，唯這群使用者屬高知識份子，在社群多半為潛水狀態，不利於社群的拓展，聯合新聞網的內容產製定位使其與社群接軌時稍嫌格格不入，無法像ETtoday新聞雲所產製有利於社群傳佈內容般擁有良好表現，不過也積極透過爭取NBA台灣官網代理，希望觸及更多年輕族群，亦獲得不錯成效，此外也努力耕耘搜尋流量，逐漸獲得成效，可見Facebook社群流量對聯合新聞網是一重要資源，透過這項資源也有一定的宰制力，不過聯合新聞網本身特性及積極拓展其他流量來源及因應方式，成功降低對Facebook的依賴。

（三）Facebook 演算法改變的只是內容形式，新聞內容仍然才是主軸，跟隨 Facebook 演算法政策的調整是為維持 Facebook 活躍度不被邊緣化

Facebook近來演算法政策下影音內容盛行，各新聞網站對直播、360影音、Instant Articles、Facebook新影音格式都有採用，目的便為有更好的觸及率或曝光度，對聯合新聞網而言，新聞內容產製的形式確實跟隨Facebook演算法，但僅限於形式表現，新聞內容依然以新聞專業為主，如維持每日1~2場直播，是為維持粉絲專頁的活躍度，才能維持導流量不至於被邊緣化，雖然聯合新聞網的社群導流量與其他新聞網站相比不算高，但為維持社群流量來源穩定，維持粉絲專頁活躍度仍屬必須。由此可見Facebook在內容格式上具有一定程度的影響力，若跟隨Facebook演算法作格式的調整，便能有較好的曝光表現，有利於產生導流量，形成一種獎賞，相對的，若不跟隨則有遭冷落的危機，形成懲罰。

三、新聞產品的推廣

聯合新聞網為加強旗下新聞產品的推廣，將戰線延伸到APP，且隨著行動流量的快速成長，亦積極布局行動策略，嘗試各式APP，而針對現行式界各主要媒體所致力執行的資料新聞學或影音加值服務，聯合新聞網亦不遺餘力的投入，希望能讓使閱者有耳目一新的閱聽環境。聯合新聞網在規模效益及成本考量下，主要新聞網站及APP的內容並無做明顯區隔，便是希望盡可接觸到更多閱聽眾，透過旗下子網站性質的不同，如NBA官方網站台灣代理、噓!星聞等爭取更多年輕的使用者，此外也特別推出符合ipad格式的APP，使新聞產製格式不受手機空間小的限制，透過系統自動轉化版面，支援ipad直式和橫式。此外，為因應資訊爆炸所推出的精摘型國際新聞APP，也都加強互動加值的處理、隨選，或者圖表最佳化，期望所產製的精緻化新聞能讓提升更優質的新聞品質。然而，和衛報所建立資料新聞部落格帶來顯著流量的命運不同，聯合新聞網所產製的高品質影音加值及資料新聞並未能帶來顯著流量成長，叫好不叫座，在無法維持營運成本的情形下，有些APP只好面臨下架的命運。

第二節、研究結論

就使用者端的爭取途徑來看，聯合新聞網希望能從Facebook眾多蜻蜓點水式的使用者中，培養出能識別聯合報這個品牌進而不定其瀏覽網站的使用者，最後累積成最為忠實、流量貢獻最大的APP下載者，對聯合新聞網而言，其認為自家新聞網站長期以來擁有忠實使用者，不用過度依賴Facebook導流量，然而，當聯合新聞網欲接觸更多年輕族群，Facebook則是一重要入口，從第三方數據顯示了Facebook的高黏著度，也因此須仰賴Facebook，形成之後各種的依賴與被宰制。這樣的策略與紐約時報有異曲同工之妙。

以紐約時報為例，為拉攏年輕讀者和增加營收來源，所採行的行動策略中，於2014年4月推出NYT Now App，基本上直接把網站上的付費牆制度轉移到手機載具上，但多了每日編輯精選部分，每天選擇紐約時報五、六十篇文稿即時更新，並收錄其他新聞網站的內容，每月收費7.99美元。雖然在介面設計上力求貼近行動端用戶需求，例如放大圖片、摘要文章內容和即時推播新聞動態，在考量到免費可吸引更多讀者，所獲得廣告效益，遠超過兩萬訂戶的收費，便於（2015年）宣佈從5月11日起，改為免費版重新上線，減少紐約時報文稿但增加外稿，整合在一起給二、三十歲的年輕人閱讀。然而，紐約時報卻在2016年8月底將 NYT Now 從 app store 中下架，並決定將重心重回社交平台Facebook，如紐約時報在Facebook 上進行的直播，通過 Facebook 等協力廠商平台來接觸更多年輕人，紐時認為Facebook賦予其不同能力去接觸年輕受眾，將其曝光給更多、更廣的受眾。

當聯合新聞網為網羅年輕人而利用Facebook作為入口時，也開啟兩者間不對稱性的競合關係，新聞網站為讓貼文有更高曝光度或觸及率，必須跟隨Facebook演算法才有機會讓貼文露出，尤其是現今新聞網站內容不再為Facebook所青睞，新聞網站各粉絲專頁普遍表現不佳的情況下更是如此，否則有遭邊緣化危機，使得數據蒐集主權、流量及內容形式遭受程度不等的控制。

首先在數據蒐集主權上，雖說Facebook並無開發工具分食新聞網站流量，且

Instant Articles上的流量也可由新聞網站自行埋設工具統計，並無遭到直接的控制，不過，當Facebook演算法不偏好新聞網站內容便不利於新聞網站貼文的露出，也就不利於導流量的形成，當導流回新聞網站的流量下降，對新聞網站而言，便減少對閱聽眾閱聽足跡相關數據及資訊的蒐集，而Facebook平台上則號稱根據使用者喜好不斷調整演算法趨勢，企圖迎合使用者興趣偏好，以增加使用者黏著度，帶來更多流量，以此情況而言，使用者若花越多時間在Facebook上，減少透過導流造訪新聞網站，則閱聽行為足跡便多半留在Facebook上，較不利於新聞網站對閱聽眾行為數據的蒐集，間接控制了新聞網站的數據蒐集權，為本研究所探討Facebook與新聞網站彼此控制與依賴三大面向中受控制程度最輕的。

另外在流量面向上，作為接觸年輕族群重要的窗口，導流量是新聞網站最為依賴的資源，使得Facebook具有龐大宰制力，新聞網站無不汲汲追隨Facebook演算法，2014年曾青睞新聞網站內容，導流量效果顯著，新聞網站流量快速成長，但讓其嚐到甜頭後，便淡出Facebook演算法的關注核心，新聞網站只能依Facebook公布的演算法調整趨勢不斷嘗試，即便Facebook推出的Instant Articles似乎對希望肥水不落外人田的Facebook較為有利，亦充滿疑慮，但只要有機會能提升曝光度或觸及率，新聞網站都願意奮力一搏，這也反映新聞業者心中深度的憂慮，擔心遭邊緣化，失去導流量而無藥不試，新聞業者為此重要的「救命符」只好順從，處處受到控制。然而，近來由於Instant Articles無法為新聞媒體帶來營收，美國過半新聞媒體選擇退出Instant Articles，不願當免費勞動力，甚至連《紐約時報》和《華盛頓郵報》也包含其中，調查也發現，2017 年年中為媒體放棄Instant Articles 新聞聚合服務的高峰期，許多媒體甚至不上傳新聞（Inside, 2018.02.05）。國外的情形正好和台灣的新聞網站情形相同，聯合新聞網一直以來便在Instant Articles上採取保守策略，甚至2016年便結束Instant Articles的操作策略。這樣的光景意謂著各新聞網站在不對稱依賴的競合關係中，因自身利益群體集結採取行動，希望能稍稍形成暫時性抗衡的力量，換取Facebook的重視。

至於在內容形式上，為獲得導流量，新聞網站處處跟隨Facebook的演算法趨勢，使得內容產製形式受到控制，也深深依賴Facebook的各式科技，對於新聞產業的內容產製產生深遠影響。由於Facebook演算法對影音內容的器重，新聞網站

大量產製影音內容，直播更成為每日例行公事，360影音雖然現在仍不普及，但新聞網站在導流量及貼文觸及率、曝光壓力下皆積極嘗試，結果就聯合新聞網的例子而言，這些影音內容守成意義遠大於攻城掠地，多半是為維持粉絲專頁的活躍程度，維持一定的曝光度與觸及率，但閱聽眾多半看完即離開，不會再造訪新聞網站，真可謂賠了夫人又折兵，且新聞網站過去即預測到影音將成為趨勢，有投入現場直播的運作與發展，然就現今情勢而言，卻優勢盡失，同時在眾新聞網站皆投入影音內容產製與直播的情況下，科技近用門檻降低，也改變新聞內容形式的樣貌，Facebook對新聞網站的內容產製形式控制更深，新聞網站亦更加依賴Facebook的科技。

聯合新聞網因長期耕耘自家新聞網站，累積一批忠實讀者，能支撐固定比例的流量，在自家新聞網站與Facebook社群經營重心上，與其他新聞網站相較，較不仰賴社群，Facebook對其而言更像是接觸年輕人的新觸角，因此，各新聞網站在社群經營上面臨的各種被宰制與依賴情形，聯合新聞網大都經歷過，不過，因聯合新聞網將更多重心放在網站經營上，且粉絲人數成長及貼文互動踴躍程度與其他新聞網站相較，表現皆較為遜色，社群導流比例又低，對其內部而言，在數據蒐集權、流量、內容形式上並無被宰制與依賴的問題，本身自有發展一套因應策略，在數據蒐集上，整合各事業單位的數據成客戶關係管理系統，並應用於電子商務及藝文講座活動舉辦等會員加值活動的發展，在流量及內容形式上，則是跟隨紐約時報，花更多心力於各種創新說故事的實踐，希望能帶來更多流量，可惜只是叫好不叫座，大多仍由忠實讀者埋單。然而，如今希望透過Facebook接觸更多年輕人的作法未來恐怕更為艱難，研究人員今天表示，隨著越來越多高齡用戶註冊加入社群網站臉書，美國年輕人放棄使用臉書的速度比先前估計還快(新頭殼，2018.02.13)，在台灣也有類似情形，因此，聯合新聞網接觸年輕人的社群策略勢必得有所調整，又或者可善用聯合新聞網本身讀者高知識份子、年齡較長的特性重新好好經營這群「鐵粉」。

此外，現今因行動流量的快速成長，戰線已延伸到app，不過由於集團規模經濟的考量，使得新聞內容分類多半與新聞網站雷同，僅有少部分有進行影音內容加值，守成的意謂仍較為濃厚，或許可考慮將接觸年輕人的觸角也伸到app，藉由更多互動設計、友善介面，讓app的角色轉變為進可攻，退可守的角色，不

僅能保有忠實度者，也可以攻城掠地，搶攻更多年輕使用者。

第三節 研究限制

一、粉絲專頁及新聞網站流量資料涉及內部營業機密

本研究的受訪者對於實際貼文或採創新說故事方式的新聞表現等相關提問大多有所疑慮，僅以概略升跌趨勢簡單帶過，即便進一步追問仍難以透露更多相關資訊，僅能透過第三方公開資料查詢流量的表現情形，予以佐證。

二、受訪業者對於新聞網站與 Facebook 間的競合關係刻劃不深，多集中在自身新聞網站的發展上

受訪者對於與Facebook的競合關係、受宰制或依賴情形多半簡單帶過，或認為社群導流量不高，依賴程度不深，沒有過多著墨，但就第三方提供資料顯示，Facebook及聯合新聞網的使用者黏著度差異甚大，且經過將訪談逐字稿前後比對，及輔以其它文獻資料發現聯合新聞網依賴Facebook與被宰制之處。這意謂著媒體從業人員在受訪時受限於主觀認定、刻意淡化較為劣勢之處，或欲關鍵問題時將焦點轉向，可能導致難以從中挖掘更進一步的競合情形，獲得更精闢的剖析。

三、單一個案情況難以適用在其他新聞網站

聯合新聞網與Facebook的競合情形難以類推到其他新聞網站，台灣各新聞網站與Facebook的競合情形亦可進一步研究。本研究在第二章文獻探討中將新聞網站業者經營網站與社群重心的不同分為三類，除了第一種較不仰賴社群媒體的聯合新聞網外，第二種同時致力於社群媒體與新聞網站發展的蘋果日報，及第三種全力發展社群策略的ETtoday新聞雲，這兩類新聞網站的競合情形亦值得未來研究深入探討。

參考文獻

中文文獻

中國時報（2017.03.30）。〈沉浸體驗來襲 Facebook 向所有人開放 360 直播〉。上網日期：2017 年 08 月 03 日，取自 http://www.chinatimes.com/realtimenews/20170330002556-260412

何國華（2014）。〈中時、自由、ETtoday 再戰九合一開票流量　中時電子報統計行動〉。上網日期：2017 年 08 月 03 日，取自

http://web.pts.org.tw/~rnd/p6/2014/09/China%20Times%20Liberty%20Times%20Net%20ETToday.pdf

何國華（2014）。〈由上而下 聯合報和蘋果日報的轉型驅力〉。上網日期：2017 年 08 月 03 日，取自

http://web.pts.org.tw/~rnd/p6/2014/08/UdnTV%20and%20Apple.pdf

李瀅（2009 年 6 月）。〈電子報與新聞入口網站的競合分析研究〉，「2009 全球在地趨勢與變遷論文研討會論文集」，台北縣淡水。

林詩玟（2012）。《以資源基礎觀點分析入口網站的新聞策略聯盟》。交通大學傳播研究所碩士論文。

陳世運（2000.06.19）。〈入口網站發展趨勢概述〉，《Find 財團法人資訊工業策進會市場情報》。取自 https://www.find.org.tw/market_info.aspx?n_ID=6619

俞慧芸譯注（2007）。《組織的外部控制 資源依賴觀點》。台北：聯經。（原書：Pfeffer J. & Salancik G. R. [1978]. The external control of organizations: a resource dependence perspective.）

黃耀正（2012）。《以資源依賴理論探討海外通路-以無敵科技韓國市場為例》。台灣大學國際企業研究所碩士論文。

雷亞珍（2009）。《從資源依賴理論之成本控制觀點探討企業資訊服務創新採用雲端運算軟體即服務（SaaS）之研究－以新竹科學園區廠商為例》。交通大學管理學院在職專班管理科學組碩士論文。

張韻姿（2010）。《網路新聞之帕列托法則分析 － 以交大喀報為例》。交通大學傳播研究所碩士論文。

張蓉君（2013）。《平面與影音新聞跨業整合產製模式分析》。台灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。

陳亭羽、田季芳（2008）。〈網路廣告效果衡量指標之探討〉，《管理與系統》，15（2）：177-208。

潘淑滿（2003）。質性研究---理論與運用。台北：心理出版社。

科技新報（2015.09.15）。〈Facebook 將在 iOS、Android 平台推出虛擬實境 App〉。上網日期：2017 年 08 月 03 日，取自 http://technews.tw/2015/09/15/facebook-looks-to-bring-virtual-reality-to-mobile-devices/

科技新報（2016.04.11）。〈F8 2016：Facebook 開發者大會重點預測〉。上網日期：2017 年 08 月 03 日，取自 https://technews.tw/2016/04/11/what-to-expect-from-facebook-f8-2016-developer-conference/

科技新報（2018.02.13）。〈新社群竄起！臉書高齡化 年輕用戶出走速度加快〉。上網日期：2018 年 02 月 20 日，取自 https://technews.tw/2016/04/11/what-to-expect-from-facebook-f8-2016-developer-conference/

新媒體世代（2015.05.04）。〈臉書新聞平台預計在本月登場：臉書和新聞出版商誰是贏家？〉。上網日期：2017 年 08 月 03 日，取自 http://whatsnextfornewmedia.com/2015/05/04/%E8%87%89%E6%9B%B8%E6%96%B0%E8%81%9E%E5%B9%B3%E5%8F%B0%E9%A0%90%E8%A8%88%E5%9C%A8%E6%9C%AC%E6%9C%88%E7%99%BB%E5%A0%B4%EF%BC%9A%E8%87%89%E6%9B%B8%E5%92%8C%E6%96%B0%E8%81%9E%E5%87%BA/

新媒體世代（2015.09.02）。〈廣告：新聞出版商面臨「行動鴻溝」。〉。上網日期：2016 年 10 月 1 日，取自 http://whatsnextfornewmedia.com/2015/09/02/ads/

Inside（2016.03.31）。〈Facebook 即時文章 4/12 勢在必行，出版商你決定要加入了嗎？〉。上網日期：2017 年 08 月 03 日，取自

http://www.inside.com.tw/2016/03/31/facebook-instant-articles

陳芝彤、林哲良（2016.05.05）。〈王令麟親自督軍 東森新聞雲大地震〉，《新新聞》。上網日期：2017 年 7 月 3 日，取自 http://www.new7.com.tw/NewsView.aspx?t=HIS&i=TXT20160427171151J2S

新媒體世代（2015.09.02）。〈廣告：新聞出版商面臨「行動鴻溝」〉。上網日期：2017 年 08 月 03 日，取自 http://whatsnextfornewmedia.com/2015/09/02/ads/

賴昱安（2012 年 7 月）。〈股市資訊頻道營運模式研究：以資源依賴理論探討〉，「2012 中華傳播學會研討會」，台灣：台中。

數位時代（2015.05.13）。〈Facebook 新聞推播功能 Instant Articles 上線，9 大媒體同步原生〉。上網日期：2017 年 08 月 03 日，取自 https://www.bnext.com.tw/article/36244/BN-2015-05-13-141846-83

蔡卓芳（2004）。《台灣新聞網站市場範圍與市場競爭初探---以聯合新聞網、中時電子報、東森新聞報三大新聞網站為例分析》。交通大學傳播研究所碩士論文。

樂羽嘉編譯（2016.06.30）。〈臉書再改演算法 新聞媒體準備掉流量題〉。《天下雜誌》。上網日期：2016 年 7 月 30 日，取自

http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5077144

創市際雙週刊第 59 期（2016 年 03 月 15 日）。〈新聞資訊網站調查與使用概況〉。上網日期：2016 年 10 月 1 日，取自 https://zh.scribd.com/doc/304831649/InsightXplorer-Biweekly-Report-20160315#fullscreen&from_embed

鄭宇君、陳百齡（2016）。〈探索線上公眾即時參與網絡化社運-以臺灣 318 運動為例〉。《傳播研究與實踐》，6(1)：117-150。

蔡佩珊（2003）。《網路廣告效果評估方式之探討》。政治大學廣播電視學研究所碩士論文。

蕭智元（2007）。《入口網站使用者對新聞服務使用與滿足之研究》。銘傳大學資訊傳播工程學系碩士班碩士論文。

戴文玲（2001）。《台灣網站流量稽核指標之建構》。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。

蕭維傑（2017）。《能見度的支配與拼搏：Facebook 動態消息演算法權力下的台灣新聞媒體》。台灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。

蘇蘅（2007）。《我國廣播電視廣告規範政策研析》（編號：PG9610-0009）。台北：政治大學新聞學系。

蘇蘅、牛隆光、黃美燕、趙曉南（2000）。〈台灣報紙轉型的問題與挑戰—提供讀者更好的選擇？〉，《新聞學研究》，64：1-32。

蘇蘅（2010）。〈台灣新聞網站的發展與挑戰〉，《行政院新聞局 2010 出版年鑑》。取自

http://tpi.culture.tw/files/65/39EBD1CF-BECC-49D2-8330-EC584C66F82D

Inside（2016.06.09）。〈臉書改演算法 衝擊媒體流量〉。上網日期：2016 年 7 月 30 日，取自 http://www.inside.com.tw/2016/06/09/facebook-change-algorithm

Inside（2018.02.05）。〈過半新聞媒體退出 Facebook ：不當免費勞動力。上網日期：2018 年 2 月 5 日，取自 https://www.inside.com.tw/2018/02/05/most-media-leave-facebook-for-facebook-new-policy

Inside（2016.05.16）。〈專訪東森張憶芬：Facebook 對媒體不是威脅，我們如何跟它共存共榮？〉。上網日期：2016 年 7 月 30 日，取自 https://www.inside.com.tw/2016/05/16/ebc-facebook

Rocket Café（2016.09.15）。〈新聞媒體的 Facebook 難題〉。上網日期：2016 年 10 月 1 日，取自 https://rocket.cafe/talks/79244

英文文獻

Doctor, K.（2016.07.11）. Facing the new Facebook reality: The numbers behind the fright. PoliticoMedia. Retrieved October 1, 2016, from http://www.politico.com/media/story/2016/07/facing-the-new-facebook-reality-the-n

umbers-behind-the-fright-004662

Sternberg, J.（2012.12.21）. Where Social Reader Apps Went Wrong. Digiday. Retrieved October 1, 2016, from https://digiday.com/media/where-social-reader-apps-went-wrong/

Pew Research Center （2016.06）.State of the News Media 2016. Retrieved October 1, 2016, from https://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/13/2016/06/30143308/state-of-the-news-media-report-2016-final.pdf

Smyrnaios, N.（2012, May）. How does news infomediation operate online? The examples of Google and Facebook. Paper presented at the World Media Economics and Management Conference, Thessaloniki, Greece.

Bourantas, D. （1989）. Avoiding dependence on suppliers and distributors.Long Range Planning,22（3）, 140-149.

Casciaro, T., & Piskorski, M. J. （2005）. Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory.Administrative science quarterly,50（2）, 167-199.

Castaldo, S., & Dagnino, G. （2009）. Trust and coopetition: the strategic role of trust in interfirm coopetitive dynamics. In, G. B. Dagnino & E. Rocco, （Eds.）, Coopetition Strategy: Theory Experiments and Cases （pp.25-43）. New York, NY: Routledge.

Chyi, H. I. & Sylvie, G. （2001）. The Medium is Global, the Content is Not: The Role of Geography in Online Newspaper Markets. The Journal of Media Economics, 14（4）, 231-248.

Chyi, H. I., & Sylvie, G. （2000）. Online newspapers in the US: Perceptions of markets, products, revenue, and competition.International Journal on Media Management,2（2）, 69-77.

Chyi, H. I., & Lasorsa, D. L.（2002）. An explorative study on the market relation between online and print newspapers.The Journal of Media Economics,15（2）, 91-106.

Chyi, H. I., & Lewis, S. C. （2009）. Use of online newspaper sites lags behind print

editions.Newspaper Research Journal,30（4）, 38-53.

Chyi, H. I., & Huang, J. S.（2011）. Demystifying the demand relationship between online and print products under one newspaper brand: The case of Taiwan and the emergence of a universal pattern. Asian Journal of Communication, 21（3）, 243-261.

Chyi, H. I., & Sylvie, G.（1998）. Competing with whom? Where? And how? A structural analysis of the electronic newspaper market. Journal of Media Economics, 11（2）, 1-18.

Chyi, H. I., & Yang, M. J. （2009）. Is online news an inferior good? Examining the economic nature of online news among users.Journalism & Mass Communication Quarterly,86（3）, 594-612.

Dagnino, G. B. （2009）. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In, G. B. Dagnino & E. Rocco, （Eds.）, Coopetition Strategy: Theory Experiments and Cases （pp.25-43）. New York, NY: Routledge.

Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. （2009）. Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model.Journal of small business management,47（3）, 308-330.

Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. （2011）. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation.Research Policy, 40（5）, 650-663.

Grandori, A., & Neri, M. （1999）. The fairness properties of interfirm networks.Interfirm networks: Organizational and industrial competitiveness. London, 41-66.

Hamel, G. （1991）. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances.Strategic management journal,12（S1）, 83-103.

Huang, J. S., Yang, M. J., & Chyi, H. I. （2013）. Friend or foe? Examining the relationship between news portals and newspaper sites in Taiwan.Chinese Journal of Communication,6（1）, 103-119.

Jack Marshall （2015.08.24）. Mobile Readers Abound; the Ads, Not So Much. The Wall Street Journal. Retrieved August 11, 2017 from

https://blogs.wsj.com/cmo/2015/08/24/for-publishers-mobile-readers-abound-the-ads-not-so-much/

Katsanakis, I., & Kossyva, D. （2012）. C-Business: A theoretical framework for the implementation of Co-opetition strategy in E-Business.Procedia-Social and Behavioral Sciences,58, 259-268.

Lee, A. M., & Chyi, H. I. （2015）. The rise of online news aggregators: Consumption and competition. International Journal on Media Management, 17（1）, 3-24.

Luo, Y. （2004）.Coopetition in international business. Copenhagen Business School Press DK.

Osarenkhoe, A. （2010）. A coopetition strategy－a study of inter-firm dynamics between competition and cooperation.Business Strategy Series,11（6）, 343-362.

Yang, M. J., & Chyi, H. I. （2011）. Competing with whom? Where? And why （not）? An empirical study of U.S. online newspapers' competition dynamics. Journal of Media Business Studies, 8（4）, 59－74.

Zineldin, M. （2004）. Co-opetition: the organisation of the future.Marketing Intelligence & Planning,22（7）, 780-790.

附錄

訪談大綱

一、新聞網站與 Facebook 的競爭與合作

1.請問貴新聞網站與 Facebook 在流量上的競爭及合作情形？

2.請問貴新聞網站對流量的衡量方式，採用哪些指標？Facebook 作為導流量的重要媒介，採用哪些指標衡量導流成效？

3.Facebook 對貴新聞網站供獻多少導流量？

4.請問貴新聞網站對 Facebook 各項資源及科技的依賴情形為何？

(1)請問貴新聞網站對 Facebook 直播服務的依賴情形，使用直播服務的頻率為何？

直播服務對粉絲專頁曝光及互動人數的影響？

對導流量的影響情形？就桌機版網頁及行動版網頁是否有所區別

(2)請問貴新聞網站對 Facebook 所提供可自動播放的影音格式的依賴情形，使用頻率為何？可自動播放的影音格式對粉絲專頁曝光及互動人數的影響？對導流量的貢獻情形？就桌機版網頁及行動版網頁是否有所區別

5.對於只適用於行動版網頁的 Instant Articles（簡稱 IA），請問貴新聞網站對其依賴情形，使用頻率為何？

IA 對粉絲專頁曝光及互動人數的影響？對導流量的影響情形？

6.其他社群媒體如 Instagram 及 Youtube 對聯合報新聞網站而言，其關係為何？主要用途與目標是？

二、新聞網站與 APP 的競爭與合作

1.請問貴新聞網站與自家 APP 在流量上的競爭及合作情形？

2.請問 APP 對新聞流量的貢獻情形

3.APP 是否能降低對 Facebook 的依賴？

貳、新聞網站產品特性

1.線上新聞內容在 Facebook、APP 跨媒體平台傳佈有無區隔的必要？如有，如何作產品區隔？

2.貴網站在行銷策略上所凸顯的產品重點為何？新聞網站行銷線上產品時面臨最大的困難在哪裡？母媒體的招牌如何策略性應用？

3.請問對貴新聞網站而言，新科技對媒介商品產製的影響？新媒介商品對流量的貢獻

(1) 新媒體中心在內容創新、數位營運、視覺設計、產品發展上的發展成效為何？

(2) 聯合報如何透過新科技改變內容產製，產生新形式的影音互動內容及數據專題？

4.新媒體中心在內容產製上的變革與社群策略的關聯？是否為呼應 Facebook 近來偏好影音內容的趨勢？

叁、新聞網站在商務市場的獲利

1.請問貴新聞網站目前的獲利方式包括哪些？ 其中哪幾項是主要的，或是未來看好的？未來有無收費考慮？

一、廣告市場

2.請問貴新聞網站在數位廣告市場的成長情形？桌機廣告與行動廣告間的消長情形？

3.請問貴新聞網站與 Facebook 在廣告市場上的競爭及合作情形？

4.請問貴新聞網站 Facebook 導流量對廣告市場的幫助情形？

5.請問貴新聞網站是否使用 Facebook 廣告聯播網 Audience Network（簡稱 FAN）？在 IA 中廣告部分是自行尋找廣告主及透過 FAN 管道的比例各為何？對廣告營收的幫助？

6.請問貴新聞網站 APP 對廣告市場的幫助情形？

二、其他獲利模式

1.請問貴新聞網站電子商務與整合行銷的發展情形，是否已發展成新的獲利模式？

2.請問貴新聞網站如何利用自家流量與閱聽眾發展成為提供其他線上服務的平

台？

3.請問貴新聞網站新科技/新媒體對廣告行銷表現的影響為何？是否有較好的數位原生廣告營收？

其他

1.請問貴新聞網站是否出現行動鴻溝（行動廣告營收成長遠不如行動流量的成長）的情形？若有，請問有何看法？

2.請問貴新聞網站在新科技協助下對資訊管理及閱聽眾使用者數據的掌握情形？是否有助於對抗 Facebook 對閱聽眾數據的掌握？